赠管理表格光盘

现代商场超市管理工具箱

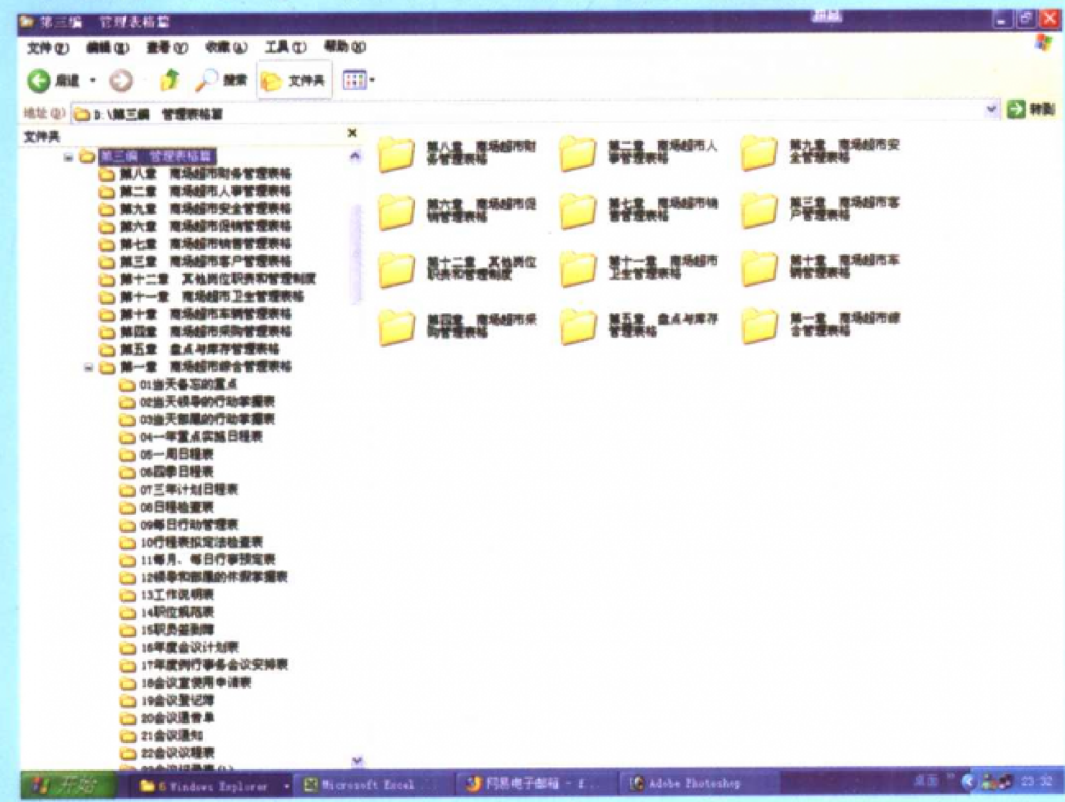
XiandaiShangchang Chaoshi Guanli Gongjuxiang

韩 明 主编

中国纺织出版社

XIANDAI
SHANGCHANG CHAOSHI
GUANLI GONGJUXIANG

现代商场超市管理工具箱



随书赠送管理表格光盘一张

建议分类：企业管理



ISBN 7-5064-3741-4/F·0667
定价：39.80元

现代商场超市管理工具箱

韩 明 主编

中国纺织出版社

内 容 提 要

全书分为三编，第一编为管理实务篇，全面详尽地介绍了现代商场超市的管理方法，包括店面管理、货品管理、人员管理、财务、后勤和安全卫生管理等各方面。第二编为管理制度篇，提供了现代商场超市各部门的管理制度和岗位职责范本。第三编为现代商场超市常用经典管理表格，在本书附赠光盘中，可直接下载使用。

书中内容都是经过众多商业企业在实际运作过程中检验、实践证明的，具有极强的实用性和可操作性，是商场超市经营管理者、从业人员及零售业投资者必备之参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代商场超市管理工具箱/韩明主编．—北京：中国纺织出版社，2006.5

ISBN 7-5064-3741-4

Ⅰ.现…　Ⅱ.韩…　Ⅲ.①商业企业-企业管理②超级市场-商业管理　Ⅳ.F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 012160 号

策划编辑：姜　冰　　责任编辑：孙　玲　　责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号　邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110　传真：010—64168231

http：//www. c-textilep. com

E-mail：faxing@c-textilep. com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷　各地新华书店经销

2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本：880×1230　1/32　印张：16

字数：765 千字　印数：1—6000　定价：39.80 元（附赠光盘）

ISBN 7-5064-3741-4/F·0667

前　言

随着市场经济的不断发展及对外的不断开放，特别是在我国加入WTO后，国内零售业面临国际市场的竞争日益激烈。我国零售业起步较晚、其规模较小，实力也比较弱，尤其是在面对如何规划、如何经营、如何管理、如何提升管理品质等一系列的现实问题，广大商场超市尚需一套系统、完整、规范的经营管理模式。

出于此目的，我们组织编写了这本《现代商场超市管理工具箱》一书，全书分为三编，第一编为管理实务篇，介绍了商场超市的布局设计、商场的陈列技巧，商品的采购、配送、商品盘点、商品保管的方法与技巧，销售管理、储运管理、环境卫生管理、安全保卫、安全作业、设备安全等方面的管理方法和管理技巧及人力资源管理、财务管理、工程管理、后勤管理等内容。第二编为管理制度篇，内容主要包括商场行政部门岗位职责、商场经营部门岗位职责、商场后勤部门岗位职责、行政办公室管理制度、商品系统管理制度、商品销售管理制度、商场人事管理制度、商场安全保卫管理制度、商场财务控制制度、商场总务管理制度、商场卫生管理制度等，概括了商场超市管理的方方面面。第三编为管理表格篇，主要介绍了商场超市常用表格。书中内容都是经过众多商业企业在实际运作过程中检验、实践证明的，具有极强的实用性和可操作性。是商场超市经营管理者、从业人员及零售业投资者必备之参考用书。

编者

2006. 2

目　录

第一编　管理实务篇

第二编　管理制度篇

第三编　管理表格篇

（内容在光盘中，可直接下载，修改使用）

第三章 商场超市客户管理表格

第四章 商场超市采购管理表格

第五章 盘点与库存管理表格

第六章 商场超市促销管理表格

第一编

管理实务篇

第一章 商场超市的布局与装修

第一节 商场超市的布局

一、商场超市布局应考虑的问题

商场超市的布局要根据实际情况和商场超市的面积进行设计，布局要合理，既能充分利用建筑面积又要有一定的空间作通道，供客人活动，让顾客在商品面前停留，让顾客顺利地购买商品。

一般来说，进入商场超市内购物的顾客的心理和行为基本上可以概括为以下的顺序：

进入店内→店内行走→停留→审视及想象→触摸→购买→满足

基于以上店内顾客的购买心理和行为，在进行卖场设计时至少要认真考虑以下四个问题：

1. 怎样让顾客进入店内

任何一种零售业态都是从请顾客进入店内开始的。因此怎样让顾客很容易地进入店内购物就成为商场超市设计首先考虑的问题。一个商场超市在顾客心目中的形象首先取决于下面的一些因素：

（1）商场超市的选址及附近交通状况。

（2）停车场的大小及其位置。

（3）店面的色彩、标识及照明。

（4）出入口的位置、开入程度及有无障碍。

（5）店内的通透性。

（6）出入口处商品的布局及陈列方式。

（7）正门入口处的清洁及整理整顿。

2. 怎样让顾客在店内行走

怎样让顾客在店内行走，实际上是商场超市商品的如何配置，即商品布局的问题。商品布局要实现三个目的：一是让顾客在店内自然地行走并且其行走的路线正是店方所期望的路线，即所谓顾客流动路线的控制。二是让顾客了解店内商品位置，便于选购。三是让顾客购物结束后感到满足并愿意再度光顾，实现上述三个目的要取决于以下几项技术应用：

（1）顾客流动路线的设计。

（2）通道的设计、特别是主通道的设计。

（3）卖场内磁石点的设置。

（4）商品的分类，即反复购买商品，冲动购买商品，连带购买商品在店内的位置。

（5）POP广告。

3. 怎样让顾客在商品面前停留

怎样让商场超市的商品吸引顾客，让流动中的顾客停下来，拿取商品欣赏并能够将商品放到购物车里，这是商家必须努力去探讨、去做的工作。这其中包括：

（1）陈列的商品是什么（能否吸引顾客）。

（2）商品陈列的位置。

（3）商品陈列的形式。

（4）商品陈列的量以及陈列的面。

（5）商品的色彩组合。

（6）照明与POP广告的设置。

4. 如何让顾客购买

商品陈列的原则是便于顾客看到、便于顾客挑选、便于顾客拿取、便于顾客购买。根据顾客的购买心理，顾客在做出购买决策之前，触摸商品是必须经过的阶段。因此这就要求商家在注意展示、表现商品的同时，还必须考虑商品陈列的形状和开发符合于顾客肢体动作的陈列架。除此之外，为了吸引顾客购买，还必须考虑以下一些问题：

（1）反复购买、连带商品的摆放位置。

（2）新商品、特卖商品的陈列位置及陈列形式。

（3）试食商品的陈列。

（4）生活提案形式的陈列。

总之，对于商场超市来说，开发经营管理技术将是一项长期持续不断的努力。这是因为市场环境在不断地变化，消费者的购买行为在不断地变化，企业只有适应这种变化才能维持和发展。

二、商场超市的出入口与通道

1. 商场超市出入口的设计

（1）商场超市的出口与入口应分开，各设1处，并与主通道连接，这样保证没有死角，使顾客尽可能转遍整个商场超市。

（2）对于大型综合商场超市的出入口应将出口、入口完全分开。

2. 商场超市的通道

（1）商场超市的通道分主通道和副通道。主通道从入口开始沿墙壁直到出口；副通道指货架之间的通道。

（2）通道设计的原则：宽阔、笔直、平坦、少拐角、明亮、没有障碍物。

（3）通道的宽度。商场超市通道宽度的设计应视规模大小决定，要遵循商场超市设计的基本规则，比如人的基本宽度、购物车的基本宽度等。

第二节 商场超市的装修

商场超市的装修有两部分：一部分是建筑的美化与装修；另一部分是商品的美化与装饰，而两者又是不可分割的一个整体。

建筑装修：建筑装修是指商场超市的整体设计和铺面装修。门口和橱窗通常以铝合金大玻璃门、窗为主。室内以货柜、货架陈列装修。装修要高雅，既要表现一定格调与水准，又要方便顾客购货和售货员售货。

天花板与照明：天花板应选用耐用、防污、反射与吸音材料，经过装饰，光洁、明亮、柔和，无开裂、起皮现象。天花板配有吊灯、顶灯，在适当位置安装壁灯、投射灯。灯具造型美观、大方，具有装饰效果，光源充足。各处商品前厅、货架光源分布合理，有利于客人挑选商品。

灯光：商场超市的灯光一般用日光灯、射灯和筒灯等。灯光要明亮、光艳，使顾客在选择商品时能看清商标和说明，选到称心如意、完好无瑕的商品。

冷暖与安全设备：采用中央空调或大功率分离式空调，安装位置合理。商场超市内部温度可随意调节。暖气设备隐蔽，暖气罩美观、舒适，商场超市通风良好，空气清新。天花板有烟感装置和自动喷水灭火装置，过道或适当位置有消防装置与灭火器，安装隐蔽，性能良好，能适应紧急情况的使用需要。大型商场超市进出口或适当的位置应配有和本商场超市中央监控室相联系的摄像机，其性能良好，使用正常。

售货设备：商场超市各营业场所商品前厅、货架齐全，数量充足，设计美观，坚固耐用，摆放整齐。商品陈列整齐美观。商场超市收款台设计美观、位置合理。收款机、信用卡压卡机和收款设备齐全、完好。商场超市门口或适当位置根据需要设有商品橱窗，选择耐用、防污的材料，设计美观、坚固，安装位置合理。需要客人试用的商品，前厅附近应设有试衣室、试衣镜、坐椅等配套设施。配套设施环境美观，设备完好，整洁舒适。商场超市各种售货设备与所销售的商品配套。

第二章　商场超市商品的陈列

第一节　商品陈列的基本知识

一、商品陈列的作用

在商场超市的经营中，陈列是一项重要的技术，通过陈列的手法，可将商品的魅力展现在顾客的眼前，激发顾客的购买欲，从而达到提升销售量的目的。另外，连锁经营的商场超市也可借助陈列法使整体形象趋于统一，并使经营管理达到标准化。

二、商品陈列的基本工具

1. 货架

商场超市的货架多以可拆卸组合的钢制货架为主，高度可分为 135 厘米、152 厘米、165 厘米、180 厘米，长度以 90 厘米、120 厘米等为最常用的规格。至于使用哪种规格的货架。则视各商场超市设计理念及现况而定。一般来说，采用较高货架，可陈列较多品种的商品，但商品的损耗率会较高；而采用低矮货架，则视野较为良好，且无压迫感。

2. 隔物板

隔物板主要是用来区隔两种不相同的商品，避免混淆不清。目前常用的隔物板有两种，一种为塑料隔物板，一种为不锈钢隔物板。而在长度的选择上，通常货架上段多使用较低且短的隔物板，货架下段则多使用较高且长的隔物板。

3. 护栏

为避免顾客在选购某些易碎物品时失手打破，造成伤害或损失，商场超市一般会在货架前缘加上护栏。严格说来，护栏并非绝对必需品，但对于高单价或易碎商品，加上护栏较有安全感。

4. 垫板

为避免商品直接与地面接触受潮，必须使用垫板垫在最底层。最好使用木制、正方形的块板，这样便可依场地所需任意组合。

5. 端架

在整排货架的最前端及最后端，也就是顾客支线的转弯处，所设置的货架

叫做端架。端架是顾客在商场超市回游经过频率最高的地方，也是最佳的陈列位置。

6. 价格卡

价格卡用来标示商品售价并进行定位管理，若商场超市使用电子订货（EOS 订货），应用价格卡比较方便。价格卡一般皆以电脑打印，内容包括商品的号码、条码、售价，常贴于该项商品陈列的货架凹槽内。除非商品配置改变，否则价格卡不需移动。价格卡也可采用不同的颜色，以区分存货，使订货、盘点更迅速。

第二节　商品陈列的基本要点

一、容易看、容易选、容易购买

商品陈列的最基本的想法，是要让顾客很容易看得见，比如颜色突出、商标正面看齐、陈列方式创新等，以便容易抓住顾客的眼光。有些商场超市喜欢将水果放在平台陈列，就是要让顾客容易挑选；有些商场超市有时会把单一物品堆积如山，造成丰富的感觉，价格又设定得很低，让顾客觉得买起来很轻松容易。

二、货架位置区分

在配置管理上，货架区的三个位置即上段、黄金段、下段分别有不同的货品陈列特点。

1. 上段

上段即货架的最上端及次上端，通常陈列一些推荐品，或有心培养的杂货商品。

2. 黄金段

黄金段高度大约为 0.75 ~ 1.10 米，即一般人眼睛容易看到、手最易拿取的陈列位置，为最佳陈列位置。此位置一般常用来陈列利润高的商品、自有品牌或独家进口商品，不能用来陈列利润低的商品，否则对于整店的利益贡献将是一个伤害。

3. 下段

下段为货架的最下端及次下端。这个陈列位置通常用来陈列一些周转率很快、易碎、体积大或利润较低的商品，也可以陈列一些低利润商品及本身不想卖但因顾客需要不得不卖的商品。

陈列宽度，一般而言，消费者通常站在货架的0.50~0.60米的地方选购商品。而人的视野宽度在120度左右，其中看得最清楚的部分则在60度左右，最有利视野幅度约是0.9米的陈列宽度。商场超市的每个位置都是寸土必争。最佳陈列宽度的运用，就显得很重要。

三、陈列商品系列化

按商品种类、用途、式样、规格、质量以及连属关系摆列商品，使顾客自然而然地由全貌到局部，进而深入细部，了解和认识商品的品种、外观和功能。商品陈列要掌握以下基本原则：

1. 一目了然的原则

（1）商品陈列分类要容易选购。目前，国内外商店营业面积100平方米以上的便利店，经营的商品一般在2000~2500种左右。500~1000平方米的商场超市经营的品种有5000~10000种左右。店内商品的大中小分类要表示清楚，不能混乱，使顾客在商场超市内很容易找到自己所需的商品。

（2）商品的陈列位置要容易找到。商品陈列位置要符合顾客的购买习惯。对一些季节性、节日性的新商品、促销品、特价的商品陈列要醒目显著。

（3）陈列的商品要使顾客容易看见。商品要正面朝向顾客。商品排放要从左至右，标价牌固定在第一件商品的下端，作为商品的起点标志和隔邻商品的分界线。商品陈列在货架下端时，要有倾斜，使顾客容易看见。

2. 大小分类原则

（1）货架以小分类来陈列，竖的方式从上到下。

（2）单品陈列从左到右横向陈列。

（3）价格带从左到右，由便宜到贵。

第（3）条永远遵循第（1）条。

3. 容易挑选的原则

（1）有效地使用灯光，让光线明亮，以增加商品的鲜度感、新鲜感。

（2）陈列的状态要使顾客容易挑选。按商品分类进行陈列，商品的价格牌、POP牌要摆放正确。不要给顾客混乱的感觉。标注商品配置位置图，使顾客进店后，马上能找到自己所需的商品。如何让顾客容易看到。有效果的商品陈列首先要让顾客容易看到，一个顾客难以看到的商品实际上与商品断档没什么两样。一般来讲，顾客最容易看到的范围是眼睛的平行线至胸前的高度。可根据商品决定在货架商品陈列中，不同商品所摆放的位置。

（3）商品的陈列要使顾客有比较性的选择，便于顾客区分挑选。

（4）同类商品要垂直陈列，便于顾客查寻商品。

4. 便于取放的原则

（1）商品的陈列位置要恰当方便。货架上陈列的商品与隔板要有一段距离，使顾客能方便取放商品。

（2）货架陈列商品要稳定。排除倒塌的现象，给顾客以安全感。

5. 丰富丰满的原则

（1）商品的数量要充足。

（2）商品品种丰富。品种丰富是提高销售额的主要原因之一。从国外商场超市经营情况看：商场超市营业面积每平方米商品的陈列量平均要达到 11 ~ 12 个品种，也就是 100 平方米的便利店至少经营品种达 1200 种左右，500 平方米的商场超市达 5000 ~ 6000 种左右，1000 平方米的商场超市要达到 10000 种以上。

6. 整齐清洁的原则

（1）货架的整洁。

（2）商品的整洁。

（3）商品的陈列要有感染力，要引起顾客的兴趣，要注意突出本区域主要顾客的商品品种。季节性商品品种、主题品种。用各种的陈列方式，平面的、立体的、全方位展示商品的魅力。

7. 前进梯状原则

包括前进陈列和梯状陈列。所谓前进陈列，就是要按照先进先出的原则来补货。营业高峰过后，货架陈列的前层商品被买走，会使商品凹到货架的里层，这时商场超市管理人员就必须把凹到里层的商品往外移，从后面开始补充陈列商品，这个动作叫做前进陈列。如果暂无补充货源，也应进行前进陈列，以保持陈列的丰满。在做前进陈列时应注意做好商品的收集、整理及清洁工作，把商品干干净净地呈现在顾客面前。所谓梯状陈列就是要求商品的排列应前低后高，呈阶梯状，使商品陈列既有立体感和丰满感，又不会使顾客产生被商品压迫的感觉。一般来说，过分强调丰满陈列和连续性，被商品压迫的感觉就会增强，采取倾斜、阶梯、突出、凹进、悬挂、吊篮等方法，适当打破商品陈列的连续性，反而能使顾客产生舒适感和亲切感。

8. 避免损失的原则

坚持先进先出。对一些保质期要求严的商品尤其加以注意。

9. 保持新鲜感的陈列原则

无论是生鲜食品，还是加工好的熟食，其新鲜感对顾客的吸引力是至关重要的，保持新鲜食品陈列可以增加顾客购买欲，也会令顾客有安全感。

第三节　商品陈列标准

一、展示柜台陈列标准

1. 分类陈列

依据商品的类别、款式、品牌、性质等因素进行分类陈列。

2. 采用不同的展示方式

根据商品的形状、质地、外包装等特性的不同，分别采用平铺、叠放、堆放、挂置、悬吊等不同的展示方式，以达到最佳的展示效果。

3. 合理利用空间

商品陈列应合理利用空间，尽可能展示更多的商品品种，但不应造成拥挤、杂乱无章的效果。

4. 随时整理商品

陈列商品必须摆放整齐，并做到随时整理商品；带灰尘、伤疤或蔫瘪的商品禁止陈列。

5. 商品陈列应丰满

商品陈列应丰满，避免顾客看到货架隔板及货架后面的挡板。

6. 商品陈列应和谐搭配

商品陈列应力求美观、大方、安全。利用不同颜色进行和谐搭配；适当点缀、配搭装饰品，活跃展示气氛。

7. 品种合理搭配

相关商品、配套使用商品应灵活搭配陈列。

8. 陈列商品

陈列商品的“正面”必须全部面向通道一侧，每层陈列商品的高度与上段货架隔板必须留有一个手指的距离，每种商品之间的距离一般为2～3毫米。标签与商品对应摆放，即做到一货一签。

9. 新品种陈列

新品种必须陈列在最显眼的位置，同时配置“新商品”的促销牌。促销牌摆放位置要求既能准确指示商品，又不遮挡商品。

10. 样品展示

样品要求选择新商品。样品展示要求品种、款式、颜色齐全。模特服装应3天更换一次，给顾客以新鲜感。

11. 必须确保商品陈列的安全性

（1）外包装有摆放标识的商品必须按照标识要求摆放。

（2）体积大、重量重的商品应摆放在下面。

（3）货架层板必须摆放平稳、固定，层板上摆放的商品不得超重。

（4）商品展示不得超出货架，以防顾客碰撞，如有碰坏商品的应由责任人赔偿。

（5）不得随意拿取或更换用于保护商品的护栏。

12. 其他要求

（1）鞋类商品，应把同一款式的各种颜色的商品全列在货架上，通常可选用小码鞋作为展示品，高档鞋必须使用鞋座作为衬托，展示样品应每周更换，上鞋油，保持亮泽。

（2）箱包的展示要求外型饱满，软包必要时可用纸张或泡沫填充。

（3）服装必须熨烫平整，折放整齐，纽扣扣好。挂式货架两端的服装应面向顾客挂放。

（4）货架前排要求商品摆放饱满，不允许有空位。

（5）对于有中、英文标识的商品，应将中文标识面向顾客放置。

二、堆垛、促销车商品陈列标准

1. 促销车及堆垛商品应为价格特惠、畅销、应季商品、常用消费品或新引进商品。

2. 堆垛陈列应注重气势，有层次感，高度应在1～1.5米之间。

3. 促销车、堆垛商品摆放必须整齐，整箱商品展示时应将向外展示面包装拆除或切开，将商品信息完全展示出来。

4. 所有促销车、堆垛上的商品必须配置促销海报和标价签。

三、货架上方存货陈列标准

1. 按照商品类别、品种整齐摆放，尽可能做到与货架展示商品对应摆放。

2. 注意商品放置的安全性和稳定性。

3. 体积大、重量大的商品摆放在下；防压、易碎商品摆放在上。

4. 摆放不应过高，不得遮挡墙上装饰用的条形码。

5. 应根据商品摆放标识摆放。

6. 商品必须是原包装，必须封箱存货，可将货架端头的存货打开展示。

四、仓库存货陈列标准

1. 仓库内的存货必须封箱，严禁将散货存放在仓库内。

2. 仓库应根据商品占位面积大小及存放商品的特点确定每种商品的存货

位，并在货架上标注大类标识牌。

3. 存货商品必须与标识牌上所示的商品大类一致。

4. 存货要保持每列内外商品一致，一列摆满另起一列。单品存货量不够摆满另一列，则应放置最里面，所剩位置可摆放其他商品，但不可遮住里面的商品。

5. 同类商品，存货量小的摆放在货架外面，货量大的摆放在货架里面。

6. 商品摆放不得堵塞通道，需退换或送货的商品应单独归类封箱放置。

7. 商品堆放要求。

（1）在理货区内堆放商品时，必须按类、分区堆放，不得堵塞通道。

（2）堆放商品时，应符合商品外包装要求。耐压及大包装的商品放在下面，易碎的商品放在上面。

（3）不宜受强光照射的商品应摆在避光处。

（4）禁止坐、踩商品。

（5）暂存在理货区和周转仓的商品必须放在垫板上，堆放整齐、安全。

（6）取商品时应由上而下，并将挪动的商品及时还原，严禁从中间抽取。

（7）存货量较大的商品存取货采取从左向右逐排存取。

（8）一般成箱堆垛的商品，要把握好其堆码极限。

第四节　各种商品的陈列

一、毛纺织品和服装的陈列

1. 毛纺织品

不需要浪费过多的颜料在版面上做文章。它们本身的色彩就足以使橱窗五彩斑斓。主要应从展品中找出突出产品和适合做背景的纺织品，在商标的制作（包括标牌、标志的制作）上下工夫。要使人一看就知道是什么牌子的产品、有什么特点、适合哪种人穿着。当然也不要忽视把这些静物做活，使它充满活力、饱满、具有立体感。平铺直叙、毫无生气的陈列与橱窗广告的意义相违背。

2. 服装

在干净的展示版面上，设计些精心的装饰，不要多，不要乱。灯光采取舞台效果，几个身着新颖款式时装的模特即可把各式服装的优点展示出来，使人们产生追求美而合体时装的购物欲望。如果版面十分华丽、服装成排成行，反而会把每件服装要表现的特点埋没了。

二、儿童玩具和工艺品的陈列

1. 儿童玩具

玩具是孩子们的乐趣所在，因此玩具橱窗的广告装饰不宜用冷色调，不宜用会引起孩子们产生恐惧联想的道具和具有危险性的物品，而应采用暖色调和明快的色调，配上孩子们喜爱的故事情节做布景，选一些为儿童所乐于接受的玩具陈列品。孩子们参观之后，必然产生亲切、安全、趣味无穷的感觉，橱窗中的那些玩具也就成了他们渴望得到的礼物。

2. 工艺品

工艺品种类很多，在陈列中可按其性质分为：玻璃器皿、美术陶瓷、花画、草编制品、竹编制品、景泰蓝、各种工艺首饰、文房四宝、雕塑等。展示工艺品的形式比较讲究，对灯光的要求也高，背景从色彩到质地都要精心挑选，反复对比。展架不能粗糙，各类工艺品不要混合陈列。每一类工艺品为一组，根据形状、颜色的不同，配以不同的灯光。陈列组合应错落有序，展架要由透明度好、结构精巧的材料制成。陈列时应把重点商品摆放在明显位置，衬以名贵织物，加投影灯，将其质地、工艺及工艺品所具有的意境价值充分展示出来。

三、食品和洗涤用品的陈列

1. 食品

食品是商场超市的主力商品，应该陈列在商场超市主通道两侧或商场超市的主要位置，而这些位置通常是顾客必须经过的地方。

2. 洗涤用品

洗涤用品是顾客的必需品，即使陈列在商场超市通道的末端，顾客也愿意前往，这样反而会吸引顾客进入到商场超市的最里面。

店内配置的主力商品：

（1）夏季：牛奶、果汁、豆制品、冰激凌。

（2）全年：蛋、面、熟食、速冻水饺。

（3）冬季：冷冻食品、汤圆、水饺、冷冻鱼丸、鱼类制品。

搭配应遵循的原则：

（1）主力商品与辅助商品的搭配陈列。

（2）食品与非食品（装食品的器皿、包装等）的搭配陈列。

（3）购买频率高的商品与购买频率低的商品的搭配陈列。

（4）单价高的商品与单价低的商品的搭配陈列。

（5）女性购买商品与男性购买商品的搭配陈列。

（6）成人购买商品与儿童购买商品的搭配陈列。

四、果菜的陈列

果菜是指蔬菜与水果，是商场超市重要的集客部门。通常，果菜部门的营业额约占商场超市整体营业额的8% ~20%。在商场超市里，果菜的品种一般在50~100种之间，随季节而变化，顾客可从中挑选购买自己所喜好的品种。又因果菜能够保存比较长的时间，不似肉品容易腐坏，因此，果菜采收后如何保持其鲜度并延长其寿命便成为十分重要的课题。

此外，各种果菜的形状、大小、规格各不同，想要在商场超市平台上或冷藏柜中随其形态展现出美感、丰富感及价值感，激起顾客的购买欲，就得大力依靠果菜的陈列技巧和方法了。

果菜陈列的类型一般可分为18种。

1. 圆积型

常使用于葡萄柚、苹果等圆形的水果陈列，但像高丽菜、高苣等蔬菜也可归于圆体物，也可使用这种陈列形态。

陈列方法：

（1）首先要决定底面最下层的前面部分，接下来排边面，然后才排中央面第一层的部分。

（2）第二层要排在第一层商品与商品的中心点。

（3）接下来再排第三层、第四层。

2. 圆排型

在并排或堆积圆形的蔬菜和水果时，可用隔物板等来支撑邻接的商品，将容易松垮的圆形叠成不容易松垮的形态。凤梨、萵苣、高丽菜等常采用此种陈列形态，但务必记住，凤梨的叶子要朝内侧，高丽菜的叶子、萵苣的芯要朝下。

陈列方法：

（1）排好前面的部分，决定底面的第一层。

（2）因为有隔物板等来固定边面，所以商品与商品之间不要留有空隙。

3. 茎排型

将葱等长形的果菜朝一定的方向排列时。边面的地方就会形成一条直线。这种陈列形态称为“茎排型”。

陈列方法：

（1）决定了果菜的根或叶子的排列方向后，就可以整整齐齐紧密地堆起来。

（2）堆的时候要注意让商品互相重叠。

（3）边面的部分若摆得整齐，商品就可保持一定的长度。

4. 交叉型（互相配合型）

交叉型用于陈列像芹菜或葱那种长度较长、但厚度不同的果菜。

陈列方法：

（1）一层根（较粗的部分）、一层叶（较细的部分）地交互堆积。

（2）如每一层中的两列都以相同的方向来排列，所陈列出来的效果将会相当的完美。

5. 格子型

葱、红萝卜等长形的商品或装入袋子里的商品，彼此交错组叠成类似格子的陈列，称为“格子型”。

陈列方法：

（1）先决定好第一层商品的排列方向，然后陈列底面的部分，接着排前面和边面的部分。

（2）排第二层的商品时，要与第一层的商品保持直角，形成格子状。

（3）红萝卜或萝卜，要将根或叶子的部分保持一定的方向，交互堆积成格子状或“井”字状。

6. 段积型

段积型是商品陈列完成后，顶面的线会呈现阶梯状的一种陈列形态。可用来陈列包装品或装入纸盒的商品以及零散的、形状较固定的果菜。

陈列方法：

（1）决定好前面和底面后，接着排中央面的部分，做好第一层的陈列。

（2）陈列第二层的商品时，要比第一层的商品后退约 1 个或 1/2 个，从前面的部分陈列起（随着商品软硬程度的不同，第二层以上的位置也会随着改变）。

7. 投入型

比较小的果菜（如菜心、红辣椒等）或形状不一致的果菜（如四季豆、豆芽菜等），利用容器或隔物板将前面及边面固定后，就可将此类商品任意地投入，这种陈列形态就是“投入型”。

陈列的顺序及不容易松散的方法：

（1）以隔物板来固定周围时，可将商品堆放到不会掉出的高度为止。

（2）四季豆等比较长的变形果菜，多装入一些也不容易松散。

8. 并立型

利用板架等器具，让商品呈站立式的并排陈列，就是并立型陈列。陈列大白菜、芹菜时，为了使陈列多富变化，可采用此种形态。

陈列方法：

（1）先排好前面的部分，然后将商品以呈直角或稍微向后倾斜的方式排列。

（2）商品若稍微倒向板架（阶梯式的台子），则较容易整理。

9. 堆积型

将包装过的商品、袋装的商品、变形的商品、长型的商品等非圆形的商品先排好前面和边面的部分，然后往上堆到一定的高度，即为堆积型陈列。

（1）前面的部分要排列整齐，边面的部分则可利用隔物板或商品本身来固定、堆积。

（2）若是变形的商品，则可将上层的商品摆在下层商品本身的四处或商品之间的间隙中。

10. 植入型

将叶菜类果菜陈列得宛如栽种在田里的形态，即为“植入型”。

陈列方法：

（1）叶子朝前，根或茎朝内，排好前面的部分，由最前面陈列起。

（2）从前面看只能看到叶子的部分，可堆放到2～3层。

（3）比较大把的商品若堆积3层以上，会给人一种宛如层层山丘的感觉。

11. 散置型

形状不一致的根菜类或香蕉等，只在前面和底面的部分排列整齐，中央面的部分任意地排列，就是“散置型”陈列。

陈列方法：

（1）先在底面的前面部分排好商品，接着再排边面的部分。

（2）在陈列第二、第三层时，前面和边面的部分都要注意使商品的面排列整齐。

（3）中央面的部分，不论在上段或底面，只要没必要留出空间，就可任意堆积。

12. 茎积型

将根茎类果菜的面排列整齐，堆积起来，就成为“茎积型”的陈列形态。请勿与茎排型混淆。

陈列方法：

（1）先决定边面或前面的部分商品应该朝哪个方向，然后才摆底面的商品。

（2）在前面的线上，将商品的展示空间排列整齐并往上堆。

13. 围绕型

这是一种将某种商品用别的商品来围绕，或利用隔物板、容器等围起来的一种陈列方式。

陈列方法：

（1）一边排列前面和边面的部分，一边决定底面的商品（包围商品）。

（2）将被包围的商品并排堆高。

(3) 最重要的是选择商品时，要考虑到色彩的效果。

14. 面对面型

“面对面型”陈列方法常在陈列叶菜类时使用。一方面利用叶菜类商品所拥有的深浅不一的绿色系列来产生对比的效果，呈现出新鲜感与丰富感，一方面也可保护脆弱的茎或叶。

叶菜类（菠菜、油菜等）的面可分为：

(1) 只考虑叶子部分（植入型陈列）。

(2) 考虑到叶、茎或根两个陈列面。

“面对面型”的陈列方式是考虑到第（2）点的一种陈列形态。

陈列方法：

(1) 先决定以哪一个面来相对后，从前面排列起。

(2) 根或茎面向边面时，要注意两侧边面的地方必须排列成一直线，不可呈现弯弯曲曲的现象。

(3) 叶子面向边面时，根或是茎相对中央界线应在中心成一直线，叶子部分只要不特别乱就可。

15. 背向型

把比较长的叶菜类按一定的面、朝一定的方向排列，可依此方法逐渐堆高，也可以每层交换方向，逐渐堆高。

陈列方法：

(1) 叶菜类的面可分成叶、茎或根两种。决定一个面后按一定的方向从前面的部分排列起。

(2) 边面的地方面要注意使茎或根排成一直线。

16. 搭配型

搭配型即利用两种以上的商品来提高对比色彩的效果，以特殊的组合方式来加以陈列的形态。

所谓对比色彩的效果，指的是将两种以上的颜色互相调和，让彼此的色彩能显得更鲜明、更引人注目。

陈列方法：

(1) 根据目的来决定商品的配置。

(2) 决定每种商品的最佳陈列形态。

(3) 从前面的部分开始检查是否按计划陈列出特殊的效果来。

(4) 也可利用隔物板来达到边面的整齐排列。

17. 组合型

将各种同系统的品种组合起来制造一个卖场，即所谓的“组合型”陈列。一般多用于陈列水果和根菜类。若要造成大量陈列的效果，可将2~3个展示平

台组合起来陈列。如同一系统而品种很多的水果（例如苹果）就可采用此种大型的陈列方式。

陈列方法：

（1）同一系统、两种以上商品的颜色与形状时，首先要决定配置的顺序。

（2）从前面和边面排列起，接着再填好中央面。

（3）以配合每个品种的陈列形态的方法，继续往上堆高。

18. 阶梯型

事先准备好阶梯式的陈列架，将不可以堆积的柔软水果陈列在架上的方式，称为“阶梯型”。在盛产期大量展示的情况下使用。

陈列方法：

（1）以适合商品的尺寸之形状的阶梯式陈列架来陈列商品，陈列前应决定好商品的展示面。

（2）铺上与商品呈对比色彩的垫底物，可制造出鲜明的效果。如：红—绿，红—黄，绿—黄等。

（3）瓶装的果酱、调味酱等在进行相关的商品陈列时，也常利用管状组合的陈列来展示。

五、水产和肉品的陈列

1. 水产品的陈列

（1）系统化陈列法。

①全鱼集中陈列法。中国人相信：鱼头朝内象征钱财滚滚而进，因此全鱼陈列的方向便须考虑到习惯与其美观，以鱼头朝内、鱼尾朝出口，鱼腹朝边、鱼背朝里的方向摆设。

②段、块鱼陈列法。鱼体较大的无法以全鱼来陈列，须以段、块片状处理，以符合消费者一餐用完的需求，此时也可利用其白色鱼与红色鱼的肉色来增加美感。

③虾、贝类的陈列法。虾、贝类及软体类则可集中陈列供消费者选购，其陈列方法是底层陈列剑虾、草虾、大头虾、文蛤、牡蛎等。第二层陈列沙虾、各类虾仁及软体全鱼，像鱿鱼、花枝等。第三层陈列盐鱼类，像盐青鱼、平鱼、鱿鱼丝、鳕螺肉、乌鱼子等。

（2）现捞鱼展示法。有些商场超市为展现商品的活泼性与新鲜感，用有如置于水中的陈列，将部分现捞近海鱼或虾类置于平面柜中，以面对面的方式来贩卖。其陈列则是在平面柜的棚板上铺上碎冰，柜子周边以假草铺置或以生菜衬托。以中间较高，左右略为下倾的方式铺冰，然后以现捞鱼的单品呈鱼腹朝

下、鱼头朝里、稍为斜倾的方式置于碎冰中，鱼植入的深度以不超过1/2宽度（鱼体），依序排列，显示出鱼在水中游走的新鲜感及立体美感。

2. 肉品的陈列

肉品种类很多，一般人食用的肉品主要有猪肉、牛羊肉及鸡肉。不过，每个人对肉品的喜爱会因各地习俗与供需的不同而有相当大的差异。

肉品的陈列仍要遵守系列化原则，体积大且重的商品要置于下层，以使顾客易选、易拿、易看，并应按家禽、猪肉、牛羊肉三大类来陈列，其陈列方式如下：

（1）家禽。家禽类的单品计有36种之多，以3米的展示柜而言，其底层以陈列体积大、较重的全鸡及全鸭为主，如全土鸡、半土鸡。乌骨鸡、全仿土鸡、半肉鸡、土生鸭等单品。第二层则以切块或切半的鸡、鸭为主，如土鸡八块、土鸡大腿、肉鸡八块、肉鸡大腿、鸡腿排、乌骨半鸡、乌骨鸡八块，土生鸭八块及1/4土生鸭等单品。第三层则陈列小部位肉品。如棒棒腿、翅小腿、三节翅、二节翅、鸡里脊、鸡胸肉、鸡胸骨、鸡丁、鸭翅、火鸡腿、火鸡翅及鸡肉丝等单品。最上层则以陈列包装量小的内脏为主，如鸡肝、鸡肫、鸡肠、鸡爪、鸭掌、鸭心、鸭肫、鸭肠、鸭血等单品，

（2）猪肉。猪肉经商品化处理后的单品有40多种，且因人们较喜爱猪肉，因此其陈列面须比家禽类宽。一般而言，以3.6米长的展示柜来陈列较能促进其销售。其中猪肉火锅片及梅花肉片属于火锅类，与牛肉火锅片及羊肉火锅片并排陈列较为合适，其他的单品则宜依陈列原则来摆设。底层陈列龙骨、大骨、小骨、猪肉丝、绞肉、猪小排、前腿红烧肉块、后腿红烧肉块等单品，第二层陈列前腿肉、前腿赤肉、后腿肉、后腿赤肉、后腿猪排、后腿赤肉片、五花肉片、五花扣肉、五花肉、猪肉丁等单品，第三层则陈列猪脚、蹄膀、小里脊、小里脊切半、小里脊切块、里脊肉、里脊肉片、里脊猪排、猪耳等单品。最上层则陈列猪内脏类，如猪肝、猪血、猪心、猪腰子、猪肚、猪大肠、猪小肠、猪尾、大肠头、猪舌等单品。

（3）牛羊肉。随着生活品质日渐提高，牛、羊肉的需求量显然有提高的空间，值得商场超市业者开拓，因此在陈列上就须多加注意，以开发新客源。以1.8米长的展示柜为例，其下层可摆设火锅类的肉片，如梅花肉片、牛肉火锅片、羊肉火锅片及鹿肉火锅片等单品，第二层则陈列红烧类的红烧牛脑块、红烧里脊、红烧牛肋块、长条牛腩、羊腱块、红烧羊腩块、带骨羊肉块等单品，第三层则陈列牛排类，如纽约牛排、沙朗牛排、丁骨牛排、腓力牛排、薄片牛排等单品，第四层则陈列牛腩、牛尾、毛肚、牛筋、牛腱肉、羊肉丝、牛肉丝等单品。

第五节 商品陈列的检查事项

商场超市的店长等管理人员对商品陈列负有检查、指导、督促的任务，检查的主要事项有：

1. 是否按商品配置标准陈列。
2. 商品陈列是否随季节、节庆等的变化而随时更换。
3. 是否注意到商品的关联性。
4. 陈列商品是否整齐有条理。
5. 商品的形状、色彩与灯光照明是否能有效地组合。
6. 商品的价格标签是否完整、符合要求。
7. 陈列的商品是否便于顾客选购。
8. 陈列的商品是否让人有容易接近的感觉。
9. 陈列的方式是否能突出丰富感及商品的特色。
10. 注意商品是否有灰尘。
11. 是否能显示出商店所经营的主要商品。
12. 促销商品能否吸引顾客的兴趣。
13. 商品陈列的位置是否在店员视线所及的范围之内。
14. 货架上的商品出售以后，补货是否方便。
15. 是否有效地利用墙壁和柱子来陈列商品。
16. 商品的广告、海报是否已破旧。
17. 各部门陈列的商品，其指示标志是否明显。
18. 引导顾客的标志是否易见易懂。
19. 陈列设备是否与商品相称。
20. 陈列设备是否安全可靠。
21. 破旧的陈列设备是否仍然在用。
22. 员工对陈列设备的使用方法是否详细了解。

第六节 商品陈列管理办法

为保持商场超市内商品陈列的美观、庄重，方便顾客选购，特制定此管理办法。

一、柜台、货架定位

1. 营业大厅内各商场超市、商店柜组的分布位置，由商场超市经营部门同有关部门进行统一规划，标位安排。各商店、商场超市的营业面积一经确立，应保持相对稳定不变。

2. 由于季节变化或销售原因，商场超市、商店需调整货位，必须向经营部及保卫部门提出申请。由商场超市、商店负责内部调整，报经营部备案。商场超市、商店之间的货位，原则上不作调整，若需调整，一律统一由商场超市经营部提出方案，会同基建、保卫部门进行。

3. 柜台、货架、陈列架，实行定位、定量管理。各商场超市、商店要一律按设计方案及经营布局的要求摆放。未经商场超市经营部同意，任何人不得随意增减、移动柜台、货架。开架销售商品的摆放要保持一定的通道距离。不得随意侵占阻塞各主次通道及消防安全通道。

4. 柜台、货架、陈列架需要维修或更换时，由商场超市向商店经营部提交报告，商场超市经营部负责与有关部门协调解决。

5. 要注意爱护使用柜台、货架、陈列架所用的玻璃板、玻璃拉门，如出现破损，须及时向商场超市行政部申请更换，不得用其他材料代替，防止伤害顾客。

6. 经过维修或更换的柜台、货架、陈列架，由商场超市、商店负责按原样摆放在原处，更换下来的柜台、货架、陈列架、灯具、玻璃等，由商场超市、商店放到指定地点，不得挪作私用。否则，由商场超市、商店负责赔偿。

二、商品陈列

1. 柜台内、陈列架内的商品要分层次陈列，全方位展示，开架售货商品要有小外包装（销售的成品），整大箱及整包商品不准陈列在柜台和架内。

2. 陈列商品要保持整洁、丰满、分门别类紧放，要求货价对位，销售后要随时整理、上货。不得将商品拴绑陈列，陈列模特要保持形象的美观、庄重，不得裸体。

3. 封闭柜台内、货架与柜台要保持一定通道，原则上不能码放商品。如遇特殊情况需码放商品则要整齐，应以不超过柜台高度为宜。

4. 不得将有破损、污垢、残损的商品陈列或摆放在柜台及陈列架内，应及时收在隐蔽处或返库。

三、架顶美化

架顶美化，要以突出商品特点为原则。

1. 除用于陈列的商品外，架顶上不得随意堆放其他商品及杂物。

2. 顶架广告灯箱，由公关广告公司负责策划、制作，发现脱落及时报公关广告部修补。到期由公关广告部负责更换。

第三章　商场超市营业员服务管理

第一节　礼仪服务标准

一、营业员接待礼仪服务标准

营业员想要有效率且专业化地接待顾客，在服务态度上应注意：

1. 说话口齿清晰、音量适中，最好用标准普通话，但若客人讲方言，在可能的范围内应配合客人的方便，以增进相互沟通的效果。

2. 要有先来后到的次序观念。先来的客人应先给予服务，对晚到的客人应亲切有礼地请他稍候片刻，不能置之不理或本末倒置地先招呼后来的客人，而怠慢先来的。

3. 在营业场所十分忙碌、人手又不够的情况下，记住当接待等候多时的顾客时，应先向对方道歉，表示招待不周恳请谅解，不能敷衍了事。

4. 亲切地招待客人到店内参观，并让他随意自由地选择，最好不要刻意地左右顾客的意向，或在一旁唠叨不停。应有礼貌地告诉顾客："若有需要服务的地方，请叫我一声。"

5. 如有必要应主动对顾客提供帮助，若客人带着大包小包的东西时，可告诉他寄物处或可以暂时放置的地方。

6. 顾客有疑问时，应以专业、愉悦的态度为客人解答。不能有不耐烦的表情，或者一问三不知。细心的营业员可适时观察出客人的心态及需要，提供好建意，且能对商品作简短而清楚的介绍，说明商品的特征、内容、成分及用途，以帮助顾客选择。

7. 不要忽略陪在客人身旁的人，应一视同仁一起招呼，或许也能引起他们的购买欲望。

8. 与顾客交谈宜用询问、商量的口吻，不应用强迫或威胁的口气要顾客非买不可，那会让人感觉不悦。当顾客试用或试穿完后，宜先询问客人满意的程度，而非只一味称赞商品的优越性。

9. 营业员在商品成交后也应注意服务品质，不要以为拿了钱就了事，而要将商品包装好，双手捧给顾客，并且欢迎下次再度光临，目送客人离去，以表示期待之意。

10. 即使客人不买任何东西，也要保持一贯亲切、热诚的态度，谢谢他来

参观，才能留给对方良好的印象。也许下次客人有需要时，就会先想到你并且再度光临。

11. 有时一些顾客可能由于不如意而发怒，这时营业员要立即向顾客解释并道歉，并将注意力集中在顾客身上。当他们看到你已把全部注意力集中于他们的问题上，他们也就冷静下来了。当然，最好的方法是要克制自己的情绪。不要让顾客的逆耳言论影响你的态度和判断。

12. 要擅长主动倾听意见。虚心地听取抱怨，不打断他的发言，这样被抑制的情绪也就缓解了，使一位难对付的顾客不再苛求。有时营业员多用“嗯！嗯!”或“请讲下去”这些语句，可使顾客知道你正在认真听取他的意见。

13. 当顾客提出意见时要用自己的语言再重复一遍你所听到的要求，这会让顾客觉得他的问题已被注意，而且使他感到你会帮助他解决困难。

二、营业员仪表标准

1. 着装

（1）着装应整洁、大方，颜色力求稳重，不得有破洞或补丁。

（2）纽扣须扣好，不应有掉扣，不能挽起衣袖（施工、维修、搬运时可除外）。

（3）商场超市、职能部室住店员工上班必须着工作服。工作服外不得着其他服装，工作服内衣服下摆不得露出，非因工作需要，不得在商场超市、办公室以外着工作服。

（4）男员工上班时间应着衬衣、西裤，系领带。女员工应着有袖衬衫、西裤、西装裙或有袖套裙。

（5）上班时间不宜着短裤、短裙（膝上10厘米以上）及无袖、露背、露胸装。

（6）总部职能部室员工在节假日前最后一个工作日或出差当天可着与工作场合相适应的轻便服装。

（7）上班时间必须佩戴工牌，工牌应端正佩戴在左胸适当位置，非因工作需要不能在商场超市、办公场所以外佩戴工牌。

（8）男员工上班时间应穿深色皮鞋，女员工应穿丝袜、皮鞋。丝袜不应有脱线，上端不要露出裙摆。鞋应保持干净。不能穿拖鞋、雨鞋或不着袜子上班。海鲜档员工、雨天场外值勤防损人员等特殊岗位人员因工作需要可以穿雨鞋。

（9）快餐厅、面包房及生鲜熟食区员工上班时间必须戴帽，并将头发束入帽内。其他人员非因工作需要上班时间禁止戴帽。

2. 仪容

（1）注意讲究个人卫生。

（2）头发应修剪、梳理整齐，保持干净，禁止梳奇异发型。

（3）男员工不能留长发（以发脚不盖过耳背及衣领为度），禁止剃光头、留胡须。女员工留长发应以发带或发卡夹住。

（4）女员工提倡上班化淡妆，不能浓妆艳抹。男员工不宜化妆。

（5）指甲修剪整齐，保持清洁，不得留长指甲，不准涂指甲油（化妆柜员工因工作需要可除外）。食品柜、生鲜熟食区、快餐厅员工不得涂指甲油，上班时间不得喷香水、戴首饰。

（6）上班前不吃葱、蒜等异味食物，不喝含酒精的饮料，保证口腔清洁。

（7）进入工作岗位之前应注意检查并及时整理个人仪表。

3. 表情、言谈

（1）营业员接人待物时应注意保持微笑。

（2）接待顾客应主动打招呼，做到友好、真诚，给其留下良好的第一印象。

（3）与顾客交谈时应全神贯注、用心倾听。

（4）提倡文明用语，“请”字、“谢”字不离口。

（5）通常情况下员工应讲普通话。接待顾客时应使用相互都懂的语言。

（6）注意称呼顾客为“先生”、“小姐”、“女士”或“您”，如果知道姓氏的，应注意称呼其姓氏。指第三者时不能讲“他”，应称为“那位先生”或“那位小姐（女士）”。

4. 举止

（1）营业员应保持良好的仪态和精神面貌。

（2）坐姿应端正，不得跷二郎腿，不得坐在工作台上，不得将腿搭在工作台、座椅扶手上。

（3）站立时应做到：收腹、挺胸、两眼平视前方，双手自然下垂或放在背后。身体不得东倒西歪，不得驼背、耸肩、插兜等，双手不得叉腰、交叉胸前。

（4）不得搭肩、挽手、挽腰而行，与顾客相遇应靠边行走，不得从两人中间穿行。请人让路要讲对不起。

（5）不得随地吐痰、乱丢杂物，不得当众挖耳、抠鼻、修剪指甲，不得敲打柜台、货架、商品，不得跺脚、脱鞋、伸懒腰。

（6）不得用手指、头部或物品指顾客或为他人指示方向。用手指示方向时，要求手臂伸直，四指并拢，大拇指自然弯曲，掌心自然内侧向上。

（7）上班时间不得做与工作无关的事。

（8）接待顾客或在公众场合咳嗽、打喷嚏时应转向无人处，并在转回身时

说“对不起”；打哈欠时应用手遮住嘴巴。

（9）注意自我控制，在任何情况下不得与顾客、客户或同事发生争吵。

（10）各级管理人员不宜在顾客或客户面前斥责员工。

5. 电话礼仪

（1）营业员应在电话铃响三声之内接听电话。

（2）接听电话应先说：“您好，××商场超市。”

（3）通话过程中请对方等待时应主动致歉：“对不起，请稍候。”

（4）邻座无人时，应主动协助接听电话。

（5）如接到的电话不在自己的业务范围之内，应尽快转相关业务人员接听，如无法联系应做好书面记录，及时转告。

（6）接到打错的电话同样应以礼相待。

（7）拨打电话前应有所准备，通话简单明了，不要在电话上聊天。

（8）通话结束时应待顾客、客户或上级领导先挂断电话，自己方可挂断。

（9）不得模仿他人说话的语气、语调，不开过分的玩笑，不传播不利于团结的言论。

三、站立服务标准

1. 场合

（1）为人服务的站姿，俗称“接待员的站姿”。

（2）在自己的工作岗位上接待服务对象时，营业员可以采用此种站姿。

站立之时，身前没有障碍物挡身、受到他人的注视、与他人进行短时间交谈、倾听他人的诉说等，都是采用这种站立姿势的良好时机。

2. 注意事项

（1）头部可以微微侧向自己的服务对象，但一定要保持面部的微笑。

（2）手臂可以持物，也可以自然地下垂。

（3）在手臂垂放时，从肩部至中指应当呈现出一条自然的垂线。

（4）小腹不宜凸出，臀部同时应当紧缩。它的最关键的地方在于：双脚一前一后站成“丁字步”，即一只脚的后跟靠在另一只脚的内侧。

（5）双膝在靠拢的同时，两腿的膝部前后略为重叠。

3. 此种站姿的主要特点

（1）头正、肩平、身直。

（2）如从侧面看去，其主要轮廓线为含颌、挺胸、收腹、直腿。

（3）此种站姿可以帮助呼吸，改善血液循环，在一定程度上减缓身体的疲劳。

四、柜台营业员站立服务标准

1. 柜台营业员待客的站姿

亦称为“长时间站姿”、“障碍物挡身时的站姿”或稍息。当一个人长时间持续不断地采用基本站姿之后，他的身体再好，难免也会感到疲惫不堪。在柜台之后站立，经常就会碰上这一情况。在情况允许时，正确地采用柜台待客的站姿，便可以使营业员稍作休息。

2. 采用柜台待客的站姿，技巧上有五个重点

（1）手脚可以适当地进行放松，不必始终保持高度紧张的状态。

（2）可以一条腿为重心的同时，将另外一条腿向外侧稍稍伸出一些，使双脚呈叉开状。

（3）双手指尖朝前轻轻地扶在身前的柜台上。

（4）双膝要尽量地伸直，不要出现弯曲。

（5）肩、臂自由放松，在敞开胸怀的同时，一定要伸直脊背。

兼顾上述五点，营业员采用柜台待客的站姿时就可以算是比较完美了。

3. 采取此种站姿的特点

可以使营业员不失仪态美，又可以减缓其疲劳。

五、恭候顾客时的站立服务标准

1. 恭候顾客的站姿

（1）恭候顾客的站姿，又称“等人的站姿”或“轻松的站姿”。

（2）当营业员在自己的工作岗位上尚且无人接待，或者恭迎服务对象的来临时，大都可以采用这种站立的姿态。

2. 采用恭候顾客的站姿时，需要注意的重点

（1）双脚可以适度地叉开，两脚可以相互交替放松，并且可以踮起一只脚的脚尖。即允许在一只脚完全着地的同时，抬起另外一只脚的后跟，而以其脚尖着地。

（2）双腿可以分开一些。

（3）肩、臂应自然放松，手部不宜随意摆动。

（4）上身应当伸直，并且目视前方。

（5）头部不要晃动，下巴须避免向前伸出。

营业员采用此种站立姿势时，非常重要的一点是：叉开的双腿不要反复不停地换来换去，否则便会给人以浮躁不安、极不耐烦的印象。

3. 用此种站姿的特点

此种站姿的特点是可以使营业员感到比较轻松、舒适。不过，当服务对象

已来到自己面前，尤其是在自己的下半身并无屏障挡身，或是对方是自己的重要客人时，最好不要采用此种站姿。

六、营业员施展微笑服务标准

1. 要有发自内心的微笑

微笑是一种愉快心情的反映，也是一种礼貌和涵养的表现。

2. 要排除烦恼

一位优秀的营业员脸上总是带着真诚的微笑，营业员必须学会分解和淡化烦恼与不快，时时刻刻保持一种轻松的情绪，把欢乐传递给顾客。

3. 要有宽阔的胸怀

营业员要想保持愉快的情绪，心胸宽阔至关重要。在接待过程中，难免会遇到出言不逊、胡搅蛮缠的顾客，营业员一定要记住“忍一时风平浪静，退一步海阔天空”。

4. 要与顾客感情上进行沟通

微笑服务，并不仅仅是一种表情的表示，更重要的是与顾客感情上的沟通。当你向顾客微笑时，要表达的意思是:“见到你我很高兴，愿意为你服务”。

七、营业员迎宾礼仪服务标准

1. 营业员迎宾时要做到态度亲切、以诚待人。

2. 营业员要注意眼、耳、口并用的礼貌礼仪。

3. 面带微笑，使进来购物的客人感觉亲切且受到欢迎。

4. 当客人进来购物时，营业员要主动迎接，表示尊重客人。要亲切地说“欢迎光临”。

5. 商场超市上“顾客至上”是不变的法则，所以营业员在交换名片、传送商品给客人时应双手接递以示尊重。

6. 作为商场超市引导迎宾员应走在顾客的左或右前方以为指引，因为有些顾客尚不熟悉商场超市环境，切不可在顾客后方以声音指示方向及路线，走路速度也不要太慢让客人无所适从，必须配合客人的脚步，将顾客引导至正确位置。

7. 不论购物者是何种身份，都应视其为贵宾而诚挚相待，不要厚此薄彼。

8. 不要以怀疑的眼光看顾客或用外观穿着来打量顾客，并作为是否隆重接待的依据。

八、营业员基本服务用语使用标准

1. 基本服务用语

服务用语是营业工作的基本工具，怎样使每一句服务用语都发挥它的最佳效果，这就必须讲究语言的艺术性。服务用语不能一概而论，我们应根据营业性工作岗位的服务要求和特点，灵活地掌握。营业工作中常用的基本用语很多，这里列举数例：

（1）迎客时说“欢迎”、“欢迎您的光临”、“您好”等。

（2）对他人表示感谢时说“谢谢”、“谢谢您”、“谢谢您的帮助”等。

（3）接受顾客的吩咐时说“听明白了”、“清楚了，请您放心”等。

（4）不能立即接待顾客时说“请您稍候”、“麻烦您等一下”、“我马上就来”等。

（5）对在等候的顾客说“让您久等了”、“对不起,让你们等候多时了”等。

（6）打扰或给顾客带来麻烦时说“对不起”、“实在对不起”、“打扰您了”、“给您添麻烦了”等。

（7）由于失误表示歉意时说“很抱歉”、“实在很抱歉”等。

（8）当顾客向你致谢时说“请别客气”、“不用客气”、“很高兴为您服务”、“这是我应该做的”等。

（9）当顾客向你致歉时说“没有什么”、“没关系”、“算不了什么”等。

（10）当你听不清楚顾客问话时说“很对不起，我没听清，请重复一遍好吗”等。

（11）送客时说“再见，一路平安”、“再见，欢迎您下次再来”等。

（12）当你要打断顾客的谈话时说“对不起，我可以占用一下您的时间吗?”、“对不起，耽搁您的时间了”等。

在营业接待工作中，使用礼貌用语应做到自觉、主动、热情、自然和熟练。把“请”、“您好”、“谢谢”、“对不起”等最基本礼貌用语与其他服务用语密切结合起来加以运用，给营业工作增添绚丽的色彩。

2. 礼貌服务用语使用的正确方法

（1）注意说话时的仪态。与顾客对话时，首先要面带微笑地倾听，并通过关注的目光进行感情的交流，或通过点头和简短的提问、插话表示你对顾客谈话的注意和兴趣。为了表示对顾客的尊重，一般应站立说话。

（2）要注意选择词语。在表达同一种意思时，由于选择词语的不同有时会有几种说法，营业员由于选择词语不同，往往会给顾客以不同的感受，产生不同的效果。例如，“请往那边走”使顾客听起来觉得有礼貌，如把“请”字省去了，变成“往那边走”，在语气上就显得生硬，变成命令式的了，这样会使顾客听起来很刺耳，难以接受。另外，在服务中要注意选择客气的用语，如说

"用饭"代替"要饭"，用"几位"代替"几个人"，用"贵姓"代替"您叫什么"，用"去洗手间"代替"去大小便"，用"不新鲜，有异味"代替"发霉"、"发臭"，用"让您破费了"代替"按规定要罚款"等。这样会使人听起来更文雅，免去粗俗感。

（3）注意语言要简练、中心要突出。在营业过程中，营业员与顾客谈话的时间不宜过长，这就需要我们用简练的语言去交谈。在交谈中，营业接待人员如果能简要地重复重要的内容，不仅表示了对话题的专注，也使对话的重要部分得到强调，使意思更明白，并能减少误会，这种做法很好。

（4）注意语音、语调和语速。说话不仅是在交流信息，同时也是在交流感情。许多复杂的情感往往通过不同的语调和语速表现出来。如明快、爽朗的语调会使人感到大方的气质和亲切友好的感情。声音尖锐刺耳或说话速度过急，使人感到急躁、不耐烦的情绪。有气无力，拖着长长的调子，会给人一种矫揉造作之感。因此，在与顾客谈话时掌握好音调和节奏是十分重要的。

第二节 服务操作标准

一、营业员营业前操作标准

1. 早会（或班前会）。员工打卡后，参加早会（或班前会），早会由楼层经理主持。早会内容包括：前一天的工作信息或公司新策、布置当天的工作和有关注意事项。

2. 检查过夜商品。营业员开完早会进入营业场地，首先要对自己负责的柜台、货架上的商品（包括周转仓的商品）进行检查或清点。如发现异常，应及时向领导汇报，查明情况。

3. 清洁卫生。清洁、拖洗地面，擦抹柜台、货架、商品及有关设施，做到场内干净、整洁、无尘土。

4. 整理商品。营业员在营业前要对货架上摆放的或以各种形式陈列的商品进行归类、整理，做到整齐、丰满、美观大方，不得有空位。

5. 检查商品价格标签。

（1）检查商品价格，要逐个商品检查，要求做到货价相符，标签齐全，货签对位。

（2）要使每种商品做到一货一签。

（3）对花色品种较复杂、挑选性较大的商品，应做到一件一签，以防止在销售时发生价格差错。

（4）标签要与商品的货号、品名、产地、规格、单位、单价相符；如有不

符，要重新制作，货签不对位，要立即更改；没有标签的，要及时补上。

（5）商品价格标签如果是用于商品价格变化不大的商品，则应用电脑统一制作，并打印。

（6）价格标签如果是用于促销的商品，或价格波动较大的生鲜商品时，可用手写，以适应并吸引顾客。

6. 准备或查验售货用具。营业前，营业员要根据出售商品的操作需要，准备好或查验好售货工具和用品，并按习惯放在固定适当的地方，以便售货时取用。

（1）准备计价用具（开单区）。商场超市常用的计价用具主要为电子收银机，也有的用电子计算器。对其必须常校验、检查。

（2）准备测试用具。有不少商品在出售前，必须准备一些测试用具，诸如电笔、万用表、接线板、信号仪等，对其试用。它们一旦缺少，便会直接影响销售。

（3）准备计量用具。商场超市常用的计量用具，主要是指秤、尺、量筒等度量器具。营业员对其不仅要正确使用，还必须注意依法使用。

（4）准备包扎用具。主要的包扎用具有：纸、袋、盒、绳、夹等。营业员在进行包扎时，要注意大小适宜，包扎牢靠，符合卫生标准。同时，还要注意有利于环境保护。

（5）准备宣传材料。宣传材料，在此是指与本商场超市商品相关的广告、说明、介绍以及图片、模型、软件等。营业员在上岗之前，应将其认真备齐，以供赠送或索取。

（6）准备销售用具。有时，在商品销售或提供服务时，往往需要备好一些必要的用具，诸如车、刀、剪、钩、勺、杯、碗等。

（7）准备找零钱款。应提前根据实际需要，备好零钱的具体品种，并确保数量充足。

（8）整理台面。营业员在进行准备时，必须将自己使用的台面清理整洁，应做到文件、资料、文具要分片摆放，电脑、软件要放置到位；对于自己负责管理的柜台、货架，要确保无积尘、无污迹；在柜台上，切勿放置任何无用之物；在货架上，各类商品不仅要分类码放，而且必须码放整齐；对于废弃之物，要随发现，随清理，以维护本商场超市的良好形象。

二、营业前收银员操作标准

1. 穿着本商场超市统一制发的工作服，左前胸佩戴营业员工作牌，按规定的时间到指定的地点参加早会（或班前会）。

2. 到指定地点领取备用金，当面清点并在登记本上签名，兑换充足的零钱。

3. 收银员要注意，不得将与工作无关的物品放入收银台。

4. 打开收银机总开关，依次开 UPS 电源、显示屏、主机，输入密码，进入销售状态，核对电脑显示的收银员操作号是否正确。

5. 打开钱箱，放入备用金。

6. 检查收银机是否处于正常的工作状态，检查 POS 机是否清机及其他工作细节，如有异常立即向主管汇报。

7. 将营业所需的收银专用章、私章、印台、解码器摆放好。

8. 清点办公用品是否齐全，检查购物袋存量是否足够。

三、营业中收银员操作标准

1. 总则

顾客来到收银台前，收银员应及时接待，入机前先对顾客购买的商品做大致分类，然后逐一入机。

2. 接受顾客交付购物货款

（1）当顾客使用现金支付时。收银员接过顾客交来的现金，在收银机中输入条码或金额，仔细辨认货币的真伪，审核无误后，唱收唱付，并用 POS 机打出购物小票，交给顾客。

（2）当顾客使用代金卡消费时。收银员要将代金卡通过收银机进行刷卡，刷卡时向顾客说清本次代金卡消费金额和代金卡上所剩金额。

3. 商品输入

收银员输入商品要求正确、规范扫描，在扫描器最敏感的地区按扫描指定箭头方向将商品划过，听到“嘟”的响声后，再仔细核对每个商品与电脑显示的品名、规格、价格是否一致。

（1）读不出条码的商品马上用手工输入，不得用不同条码的同价商品代替入机，同条码的多件商品清点数量后直接用数量键输入电脑，或间隔扫描。

（2）能打开外包装的商品必须打开包装并将实物与电脑显示的规格进行认真核对。

4. 电脑显示的商品资料与实物不符

（1）柜台打错价，可在收银主管授权后按低标价售出，差价由柜台负责人赔偿，收银员作好记录并当面向主管汇报。

（2）若遇到商品品名、规格、条码（编码）不符时，收银员应委婉地向顾客解释并及时通知有关人员进行更换。

(3) 收银员若发现顾客私自更换条码，应立即报防损部处理。

5. 商品的正常折让

商品的正常折让由电脑自动执行，其他由授权人参照公司规定办理。

6. 在未结算前发现输入错误

收银员应使用“更正”、“取消”键，并由当班收银主管在电脑小票第二联上签名，并保留备查。

7. 营业员遇电脑故障而无法自行处理

立即通知电脑部驻店人员和主管。

8. 所有退换货

所有退换货均须按本商场超市销售退换货管理规定严格执行。

9. 具备防盗意识

(1) 当顾客将别的商场超市同类商品带入本商场超市时，收银员应耐心解释并要求顾客存包。

(2) 开单区购买的商品出商场超市收银台时，收银员必须核对实物与电脑小票，发现异常立即报告防损员。

(3) 收银员检查顾客的商品时，如发现没有电脑小票，须请防损员核查。

10. 需用设定键输入的商品

收银员按实际金额，先按数量键，再按设定键输入电脑，核对准确后收款。有硬标签的商品应用解码器逐一取下，软标签的商品在解码器上消磁。所有商品输入电脑后，应快速、准确地为顾客报出应付金额，并询问顾客是否还有其他商品。

11. 交易时

交易时收银员必须站立服务，做到唱收唱付，并熟练地为顾客分类装袋，易碎商品应及时提醒顾客注意。交易完成后主动将零钱和电脑小票递到顾客手中。

12. 当班期间临时离岗

妥善保管好收银台的配套物品，收银员离开收银台须将收银机退至输入密码状态，锁好收银用品，挂好围栏，挂出暂停服务牌后方可离开。

四、营业结束收银员操作标准

1. 清点当日销货款并填写“销货款回单”

收银员将当日营业款清点后，要填写“销货款回单”。

2. 归类整理“银行上交款单”

收银员将上交银行的单据归类整理后，并填写“银行上交款单”和外币、

信用卡单随现金交给银行。

3. 受理支票要填制"销货款回单"

晚班收银员受理支票后，要及时填制"销货款回单"上交主管，并在交接班记录上给第二天早班人员留言交接清楚。

4. 单据与金额要相符

现金与"销货款回单"、"银行上交款单"数据要相符，如有不符，要及时查找原因。

5. 关机

其他工作程序完成后，收银员进行POS机清机结算，并按正常程序关机。

6. 安全检查、离场

以上各程序完成后，收银员再进行一次安全检查，看重要物品是否有遗漏，是否还有其他不安全隐患等，这时方可摘营业员工作牌、领花（或领带），将垃圾袋带出营业场。

五、收银员离开收银台操作标准

当收银员由于种种正常的原因必须离开收银台时，其作业程序如下：

1. 收银员离开收银台时，要将"暂停服务"牌放在收银台上。
2. 用链条将收银通道拦住。
3. 将现金全部锁入收银机的抽屉里，钥匙必须随身带走或交值班长保管。
4. 将离开收银台的原因和回来的时间告知邻近的收银员。
5. 离开收银机前，如还有顾客等候结算，不可立即离开，应以礼貌的态度请后来的顾客到其他的收银台结账，并为等候的顾客结账后方可离开。

六、向顾客展示商品操作标准

展示商品，是指营业员将商品的全貌、性能和特点用灵活富有创造性的方法展现出来，以便顾客对商品进行鉴别、挑选，并以此引起顾客的购买兴趣的一种服务技巧。展示商品具有较强的技术性。同样一种商品，展示技术熟练与否，其效果大不一样。

1. 商场超市营业员必须把握好时机，及时、主动地向顾客展示商品。
2. 营业员必须坚持按规范要求，刻苦练就一手基本功，根据商品的式样、花色、规格、质量、声音、味道等的不同，采取不同的技巧，进行具体的操作。

七、拿递商品操作标准

拿递商品，是指营业员从柜台或货架上将商品拿取出来，递放在顾客面前

或交给顾客观看、鉴别、挑选。拿递商品时要求营业员发问适时主动、动作准确敏捷、服务礼貌得体。

1. 适时主动

营业员要根据顾客的表情、言谈、爱好以及需要，把握时机，主动拿取商品给顾客。其时机一般掌握在：

（1）当顾客对某种商品很感兴趣，并较长时间注视。

（2）当顾客第二次临柜，仍注视某种商品。

（3）当顾客提出“我要这个商品”。

2. 动作准确敏捷

营业员应依据自己经营的商品特点，练就一手递商品准确、敏捷的拿递商品功夫。

（1）要根据顾客的打扮爱好、身材、体型、头型、脚型等，拿递出适合顾客所需的商品。拿递商品不能慢条斯理或漫不经心，也不要慌张忙乱，拿错商品。

（2）要掌握一套“看头拿帽”、“看脚拿鞋”、“看体拿衣”的过硬本事。

（3）讲究拿递方法，要了解商品的特点、特长，让顾客更好地了解商品。

3. 服务礼貌得体

营业员应当自始至终保持文明礼貌地拿放商品，切忌动作粗鲁，重手重脚，禁忌扔摔商品。在整个接待服务过程中，要保持动作轻巧、快速，轻拿轻放，干净利索，拿递一气呵成，绝不拖泥带水。

八、营业员销售服务操作标准

1. 主动热情，耐心周到，接待客人要面带微笑。

2. 环视柜台橱窗，注视每位客人的动向和视线，端正姿势等待前来选购商品。

3. 当客人购物时，要使用礼貌用语。

4. 耐心向客人介绍商品的特点、性能、用途、产地、价格等情况，了解客人的需要。

5. 对顾客提出的各种问题要详细地解答，并提示商品，注意了解客人的需要，摸清宾客的消费心理，以利于商品的销售。

6. 树立“宾客至上、服务第一”的思想，主动积极介绍推荐商品，注重迎合客人的需要和爱好。

7. 把宾客要买的东西拿出三五件来，让宾客充分地挑选。

8. 将客人购买的商品放入印有商场超市名称的塑料袋中，便于宾客提携及

扩大商场超市知名度。

9. 收款付货：付款时，款项要准确无误，收款时，要将客人所购商品和价格重复一遍，唱收唱付，一次购买商品较多时，要分类清点核对，以免发生差错，货款交付无误后，将所捆扎的商品交给顾客，向客人道别，使其满意离去。

10. 售出商品后，应立即将销售的商品名称、金额按要求分类登记在“销售日报表”上，以便查核。

九、导购操作标准

当营业员在向顾客展示介绍商品之后，顾客仍抱有担心和顾虑的心理，比如当顾客接触商品后，又表现出左顾右盼的样子；顾客拿着两种不同的商品，露出一种犹豫的表情等。这时营业员应对顾客运用启迪、劝导的方法，促进商品交易的成功。这个过程称为导购。

导购工作，应注意是在维护顾客利益的前提下促进顾客下决心购买，营业员不能左右顾客，不能强加于人，要使顾客能自己思考和判断，自发地产生购买欲望。一般采用以下的方法：

1. 营业员可向顾客提供更为详细的有关商品资料，如商品的制造原料，商品的特点、价格、性能、用途、使用方法，售后“三包”服务等，以便加深顾客对他所疑虑商品的认识，从而做出决策。

2. 营业员可以鼓励顾客接触一下目标商品，实际体验商品的好处。如让顾客试一试健身器，体验健身器的感觉是否满意；让顾客试穿（服装）、试用（玩具）、试听（音响、录音机）、试看（电视机）、试尝（食品、饮品）等。由此加强对顾客各种感觉器官的刺激，促进顾客对商品实际使用效果的深入理解，达到启迪的目的。

3. 营业员可以根据不同的顾客，从商品的命名、商标、包装、造型、色彩和价格等方面，适当揭示某些迎合顾客购买心理需要的有关寓意或象征，提示商品消费或使用时带来的乐趣和满足某种心愿的程度，以丰富顾客对商品各方面的联想，使之产生消费或使用商品而获得心理满足的美好憧憬，满足顾客向往美好事物的心理欲望。

4. 营业员为避免顾客购买商品时在价格、质量、特征等方面的心理障碍，应该向顾客提供更多的选择余地。如拿出一定数量的商品作比较、挑选；将自己所介绍的商品与其他同类的商品作比较。这样做的好处是：一方面通过给顾客较多的思考机会，以满足顾客反复权衡商品各种利弊的心理需要。另一方面也使顾客增强对营业员的信任感。

十、文明售货操作标准

1. 售货员要讲究语言艺术，语言要准确、清楚、简明扼要，不出差错。

2. 说话要生动得体、礼貌周到，要区别对象，注意顾客的风俗习惯，对客人的疑问要有问必答。

3. 谈话要谦恭亲切、声调柔和、态度真挚，既要口语化，又要形象化，使客人听了舒服，感到亲切，增加消费欲望。

4. 对客人提出的批评或建议要虚心接受，不与宾客顶撞及争吵，以免引起误解，造成不良影响。

5. 商场超市售货服务员上岗要做好个人的仪容仪表工作，服务证章齐全，行为举止文雅，同时要学习柜台、外事纪律。

（1）不准擅离职守。

（2）不准在柜台内外成群聊天、嬉笑打闹。

（3）不准在柜台内吃东西和吸烟。

（4）不准在柜台看书、报。

（5）不准坐着接待客人。

（6）不准与顾客顶嘴吵架。

（7）不准因上货、记账、送款等影响接待顾客。

（8）不准以次充好、短斤缺两、欺骗顾客。

（9）不准讽刺、挖苦、刁难顾客。

（10）不准私留私分紧俏商品，严格遵守外事服务纪律。

（11）不得向客人套取外汇。

（12）不许私自在柜台内换取外汇。

（13）不准因内部或个人原因而影响接待顾客。

6. 贵宾（VIP）接待。

（1）贵宾前来购物，外宾应当使用英语或其本国语言接待，内宾应当用普通话接待。

（2）在接待过程中要注意向客人推销具有特色的产品，并注意向客人介绍商品的产地、历史和性能等。

十一、售后服务操作标准

1. 商品售出后，应向客人提供各项必要的服务，以提高服务质量，保持销售水平。

2. 对客人负责，商场超市根据客人需要加强售后服务工作：

（1）发行产品质量跟踪卡。商场超市对于某些中高档商品，要与厂家联系

好，由商场超市和厂家共同担负售出产品的质量，采取随同售出的商品一起发行产品质量跟踪卡，客户在使用一段时间后，将产品质量跟踪卡填写清楚寄回商场超市，再由商场超市反馈回厂家，厂家通过综合分析可以查出其产品的问题和质量，以便通过进一步改进产品，适合市场需要。

（2）保退保换。商品在售出后，发现规格、型号不对，不适合或有其他问题，甚至在使用一段时期后发现由于产品本身的设计、制造等原因所产生的质量问题，只要商品经核对确为本商场超市出售，则商场超市应允许退换，实行部分或全部退款。商场超市对于食品、药品、调味品及各种营养滋补品经售出后，概不退换，但应向客人解释清楚免得引起误解。

（3）代办邮寄托运。客人购买商品，特别是一些中高档商品，由于距离较远，旅途携带不便，以及时间安排、商品的规格等情况影响，商场超市可以为客人代办托运或者邮寄，凡有条件的可以开展此业务，但实施过程中，务必请客人填写清楚地址、邮编、姓名、身份证号码等，并根据商品性质，请客人选择寄运方式，合理包装捆扎，以便商品在途中安全完好，满足客人需要，从而扩大商品销售范围。

（4）预购服务。客人购买商品，若商场超市出现该商品的断档或缺货时，某些商品经联系可以在近期到货，则可以请客人进行登记预约。在登记时可请客人将欲购商品的型号、品名、规格、尺寸、生产厂家、价格等详细资料填写清楚。营业员应准确记下客人的地址及电话号码，以便于商品到货后及时通知客人，使其如愿买到想要购买的商品。

（5）登门检修。对于某些中高档产品，如电视、空调、冰箱等，由商场超市和厂家订好合同，定期由厂家主动为客户对产品进行检修、调试，以保证客户对产品的正常使用。

第三节 顾客抱怨处理标准

一、顾客抱怨问题的类型

顾客之所以会对商场超市产生抱怨，其原因大致可分为下列三大类型。

1. 对商品的抱怨

商场超市的主要功能就是销售各式各样的日常用品，因此消费者对所购买的商品产生不满意的情况最为常见。其抱怨的原因有下列几个方面：

（1）价格。商场超市贩卖的商品大部分是非独家销售的生活消费品，顾客对这些商品价格的敏感性相当高。因此，顾客对商场超市价格方面的抱怨，绝大部分是因为该商场超市某种商品的定价比商圈内其他竞争店的定价高，从而

要求改善。

（2）质量。有些商品质量的好坏无法从外观去判断，顾客往往买回去之后才发现商品的质量不佳，如生鲜商品的味道、颜色。鲜度不佳，干货类商品内部变质、出现异物、长虫，或是食用后发生腹泻、食物中毒的现象等。

（3）坏品。顾客将商品买回去之后，发现零配件不齐全，或是商品有瑕疵等。

（4）过期。顾客发现购买的或是放在货架上的特售商品超出有效日期。

（5）标示不符。顾客对标示不符的抱怨有下列几种情形：

①进口商品未附中文标示。

②中文标示上的制造日期与商品上打印的制造日期不符。

③商品上的价格标签模糊不清。

④商品上有几个价格标签。

⑤商品价格标签上的标示与宣传单上的价格不符。

⑥商品外包装上的说明不清楚，比如没有制造日期、没有用途说明或有其他违反商标法的情况。

（6）缺货。商场超市经常发生特价品或畅销品因销售情况较好而导致商品卖完又来不及补货的缺货现象，也有可能商场超市没有顾客想要买的商品，让顾客白跑一趟。

2. 对服务的抱怨

虽然商场超市属于自助服务，但顾客还是会有需要商场超市人员提供服务或协助的时候。一般会导致顾客抱怨的情况有下列几种：

（1）工作人员态度不佳。例如不理会顾客的询问要求、回答顾客时语气不耐烦、敷衍了事或出言不逊等。

（2）收银作业不当。收银作业不当主要有：收银人员发生货款登录错误，造成多收货款、少找钱。包装作业不正确，致使商品损坏。装袋不完全，遗漏顾客的商品。让顾客等候结账的时间过长等。

（3）服务项目不足。商场超市不能满足顾客提出的送货服务、提货服务、换钱服务。洗手间外借或其他各种额外服务。

（4）现有服务作业不当。例如：商场超市虽然提供寄存服务，但却遗失顾客寄存的物品或发生调换现象。抽奖及赠品等促销作业不公平。要求顾客填写顾客意见表，却不给予任何回应。未能妥善处理顾客的抱怨等。

（5）取消原本提供的服务项目。例如商场超市取消特价宣传单的寄发、礼券的发售或是改变中奖发票的购物办法等。

3. 安全上的抱怨

（1）意外事件的发生。顾客在卖场购物时，往往因为商场超市在安全管理

上的不当，造成顾客的意外伤害，从而引起顾客的抱怨。

（2）环境的影响。商场超市对垃圾物的处理不当而造成公共卫生欠佳、商品卸货时影响行人交通或附近车辆的出入、违反建筑物使用办法以及因扩音器声音太大而影响周围住户的安宁等都会造成顾客（包括潜在顾客）的抱怨。

二、抱怨处理的原则和步骤

不论是商场超市的一线工作人员、管理人员，还是总公司负责顾客服务的专职人员，在接到顾客的投诉或抱怨时，其处理原则都是一致的。对顾客的不满与抱怨，商场超市工作人员应进行妥善处理，并且应使顾客感觉受到尊重。

1. 保持冷静

（1）就事论事，对事不对人。当顾客对商场超市的工作人员表达不满和抱怨时，在言语和态度上往往带有一定的情绪，甚至有非理性的行为。这很容易使接待或处理顾客抱怨的工作人员觉得顾客是在指责他个人。在情绪的感染下，工作人员也很容易被激怒，从而采取防卫性的行为和态度，甚至不愿面对和处理顾客的抱怨。

事实上，这是一种最不好的处理方式，因为这样做只会导致彼此更多的情绪反应和紧张气氛。其实，顾客的抱怨并非针对个别的服务人员，工作人员采取正面的应对态度往往可以让对方产生正面的反应，很多事情并不需要用冲突的方式来解决。因此，为了降低顾客的激动情绪，让彼此可以客观地面对问题，工作人员一开始最好是平心静气地保持沉默，用友善的态度请顾客说明事情的原委。

（2）充满自信，充分认识自己的角色。每一位处理顾客抱怨的工作人员都身兼商场超市及顾客代表的双重身份，不仅商场超市要通过工作人员处理各种抱怨以满足顾客的需要、为商场超市带来营业上的利润，同时顾客也必须通过工作人员来表达自己的意见和维护自己的消费权益。因此，商场超市的从业人员除了要自觉认识自己的角色外，还必须以自信的态度面对顾客的抱怨，让商场超市和顾客双方都得到最大的利益，而不是以回避的方式来忽略自己的重要性。

2. 有效倾听

有效的倾听技巧和恰当的肢体语言可以表示出工作人员对问题的了解程度。为了让顾客心平气和，商场超市工作人员在有效倾听方面应注意下列事项：

（1）让顾客先发泄情绪。当顾客还没有将事情全部述说完毕就中途打断。进行一些言辞上的辩解，只会刺激对方的情绪。如果能让顾客把要说的话讲完、将要表达的情绪充分发泄出来，往往可以让对方有一种放松的感觉，心情也会

平静下来。

（2）善用自己的肢体语言，转化顾客目前的情绪。在倾听时，工作人员应用专注的眼神及间歇的点头表示自己正在仔细倾听，让顾客觉得自己的意见受到了重视。同时，工作人员也可借机观察对方在述说事情时的各种情绪和态度，以决定后续的应对方式。

（3）倾听事情发生的细节，确认问题所在。倾听不仅仅是一种动作，工作人员还必须通过倾听准确了解事情的每一个细节，然后确认问题的关键所在，并将问题的重点书面记录下来。如果对于抱怨的内容还不是十分了解时，可以在顾客将事情说完之后，再询问对方。但是千万不能让顾客有被质问的感觉，应该用委婉的语气请对方提供信息，例如："很抱歉，有一个地方我还不是很了解，是不是可以再向您请问有关……的问题？"在对方重新进行说明时，工作人员应随时用"我懂了"来表示对问题的了解情况。

3. 运用同情心

在顾客将事情原委全部述说清楚之后，应用同情心来回应对方，也就是站在顾客的立场，为顾客着想，扮演顾客的支持者，并且让顾客知道工作人员了解整个事情对其产生的影响。例如，当顾客抱怨做菜时才发现肉不新鲜的时候，可以回答对方"我知道那种感觉一定很不舒服"。

4. 表示道歉

不论引起顾客抱怨的责任是否在于商场超市，如果能够诚心地向顾客道歉，并感谢顾客提出问题，都会让顾客觉得自己受到了尊重。事实上，从商场超市的立场来说，如果没有顾客提出抱怨，商场超市的从业人员就不知道在营业上还有哪些地方有待改进。一般来说，顾客愿意向商场超市提出抱怨，说明他们愿意继续光临，并且希望这些问题能够得到解决。因此，任何一个向商场超市提出抱怨的顾客都值得商场超市向其表示道歉和感谢。

5. 提供解决方案

商场超市应向所有提出抱怨的顾客提供一个解决问题的方案。在提供解决方案时，必须考虑下列几点：

（1）掌握问题的重点，分析投诉事件的严重性。在倾听的过程中，工作人员已经将问题的关键进行了确认，接下来必须判断问题的严重性以及顾客对于商场超市有何期望，这些都是处理人员在提出解决方案前必须评估的内容。例如，顾客抱怨买到腐坏的食品时，工作人员必须先确认此食品是已经对顾客造成了身体上的伤害还是仅仅刚刚发现而已，如果顾客希望商场超市赔偿，工作人员就必须确认其所希望的方式是什么、底限又是多少。有时候，顾客的要求往往会低于商场超市的预期。

（2）责任归属。有时候，造成顾客抱怨的责任并不在商场超市，可能是由

厂商或是顾客本人所造成。随着责任归属的不同，解决问题的方式也就不同。例如，如果顾客购买的是过期商品，则责任就在商场超市本身，商场超市必须承担所有责任。如果顾客在奶粉里面发现异物，则责任在于厂商，此时应会同厂商一同处理，并随时为顾客提供协助并保持联络，以表示关心。如果顾客未注意到宣传单上说明“售完为止”而抱怨商品缺货，就应采取另一种处理方式，以委婉的态度向顾客说明商场超市的政策，并尽可能为顾客提供其他建议，以示补救。

（3）商场超市既定的抱怨处理政策。一般的商场超市对于顾客服务或是投诉都有一定的处理政策，工作人员在提出解决顾客抱怨的办法时，不能不考虑到商场超市的既定方针。有些案例可能只要援引既有的政策即可马上处理，例如退货、换货的处理等。如果无法照章处理，就必须在既定政策的基础上进行变通，以提出双方均满意的解决办法。

（4）处理者的权限。有些顾客抱怨可以由服务人员立即处理，有些则必须请管理人员协助，商场超市应对各级人员处理抱怨的权限进行规定。如果接获抱怨的服务人员无法为顾客解决问题时，就必须尽快找到具有决定权的人员协助，或将问题移交给他人。否则，顾客会因久等之后还是得不到回应而又产生不满，使前面为平息顾客情绪所做的各种努力前功尽弃。

（5）让顾客同意提出的解决方案。抱怨处理人员提出任何解决办法时，都必须亲切诚恳地与顾客沟通，并获得对方的同意，否则顾客的情绪还是无法平静。若是顾客对解决办法还是不满意，就必须确认对方的需求，以便做进一步的修正。有一点相当重要：向顾客提出解决办法的同时，必须让顾客也了解到抱怨处理人员解决问题的诚意和所付出的努力。

6. 执行解决方案

当双方都同意解决的方案之后，就必须立刻执行。如果在自己的权限之内，则应迅速利落，务必圆满解决。如果不能当场解决，或是自己无权单独决定时，则应明确告诉顾客事情的原因、处理的过程和手续，并告诉顾客处理时间的长短。经办人员的姓名，同时请顾客留下联络方式，以便事后追踪。

在顾客等候处理结果的期间，处理人员应随时跟催抱怨处理的过程，遇到变动必须立即通知顾客，直至事情全部处理完毕为止。

对移交给其他部门处理的顾客抱怨，工作人员必须了解事情的进展情况，定时追踪，以便顾客询问时能迅速准确地回答。

7. 分析结果

（1）分析处理得失。对于每一次顾客抱怨的处理，都必须做好完整的书面记录并存档，以便日后查询和定期分析抱怨处理的得失。一旦发现某些抱怨经常发生，就必须追查问题的根源，以改进现有作业或是明确规定处理办法。

对于偶发性抱怨或对特殊情况的抱怨，商场超市也应明确制定处理政策，以作为工作人员遇到类似事件时的处理依据。

（2）对店内人员进行宣传、督导，防止日后再发生。所有的顾客抱怨或投诉事件都应通过固定的渠道（如公布栏、例行早会、动员月会或内部刊物等）在店内或总公司所属的各分店内进行宣传、督导，让工作人员能够迅速消除造成顾客抱怨的各种因素，并了解处理抱怨事件时应避免的不良影响，以防止类似事件再度发生。

三、常见顾客投诉处理案例

1. 对营业员服务态度的投诉

（1）投诉问题列举。

①某顾客在商场超市里选购了一个灯泡，不知道是否亮，让服务员帮忙测试一下，服务员不理睬，说所有的灯泡统一在服务台测试，让顾客到服务台测试。

②某顾客在商场超市里选购鞋子，没找到合适的码数，询问员工，该员工说她不负责这里，随后便走开了；商场超市里的促销员太势利，当顾客不买她推销的品牌时，想问一些有关的问题，她不理不睬；顾客中午去买快餐，想多添一些饭和菜，但员工说公司规定只能打这么多，不能添加。

（2）投诉问题应对方法。首先对顾客提出问题给予感谢；安抚顾客，并对员工的错误态度进行道歉。尽可能询问顾客服务态度不好员工的部门或姓名等情况。如问题比较严重，顾客坚决要求解释清楚或赔礼道歉，应迅速向该部门的管理者和当事员工了解情况，协助问题的解决。如问题比较轻，明确表示我们会跟进解决，避免下一次再发生类似问题。如顾客愿意，留下顾客的联系电话，并将问题处理结果告知顾客。将问题反映给相关的管理层，进行教育和处理。

2. 对收银员的投诉

（1）投诉内容列举。收银员态度不好，板着脸没有笑容，装商品不细心，摔来摔去，好像顾客亏欠他似的。收银员收银速度太慢，不熟悉刷卡的程序，还让别的收银员帮忙。收银员多扫了一个商品，收错顾客的钱或找错顾客零钱。收银员漏消磁，导致商品出门时引起报警。顾客想让收银员兑换零钱，收银员不同意。

（2）投诉问题应对方法。首先对顾客提出问题给予感谢，安抚顾客。如果属于收银员的错误态度则进行道歉。如涉及公司的有关规定和政策，则耐心地向顾客解释，请顾客理解公司的制度和收银员处境。如问题需要立即改进，明

确表示会跟进此事的解决，避免下一次再发生类似问题，并表示会尽力做好工作。如顾客愿意，留下顾客的联系电话，并将问题处理结果告知顾客。

3. 有关购物袋的投诉

（1）投诉内容列举。顾客想多要一个购物袋，收银员开始不给，后来才不情愿地摔给顾客一个，顾客认为一个购物袋不够结实，要求收银员多套一个购物袋，收银员则解释说袋子很结实，不用多套。

（2）投诉问题应对方法。首先对顾客提出问题给予感谢，安抚顾客，并对收银员的错误态度进行道歉。从环保节约的角度，劝说顾客尽量节约购物袋的使用，同时告诉顾客有关购物袋的最大承重重量。教导收银员，如果顾客坚持，应尽量满足顾客的需求。

4. 顾客受伤或其他投诉涉及费用的赔偿

（1）投诉问题列举。

①顾客在商场超市内买了一盒鲜牛奶，小孩吃后拉肚子，查看是因为鲜奶过期了，顾客提出赔偿各种费用。

②顾客在商场超市中购物，由于某饮料堆放得过高，致使商品倒下来将顾客砸伤，顾客因此提出各种赔偿的要求。

③顾客在商场超市中购物，放在墙边的铝梯突然倒下，顾客用手臂阻挡，结果手腕的手表被打碎，顾客提出赔偿×××元等要求。

④顾客在存包处存包，领取时发现自己的包被调换或不见了，要求赔偿。

（2）投诉问题应对方法。

①凡是由于商场超市过失而导致顾客受伤的，第一时间到达顾客的受伤现场，应尽快安排到就近的正规医院就诊，并尽量按顾客提出的要求办理。

②凡是涉及赔偿费用的个案，必须通知管理层，赔偿费用如误工费、交通费、医疗费等国家法律范围内有规定的，要尽量按此依据说服顾客。如属于精神方面的赔偿，则要求助专业法律人员帮助解决。

③顾客赔偿方面须有书面的材料和发票。

④难以鉴定价值的商品，必须由专业的鉴定机构进行公平合理的鉴定，以最终确定赔偿金额。

⑤向顾客道歉，并安抚顾客的情绪，聆听顾客的倾诉和要求。

5. 顾客在商场超市内丢失财物的投诉

（1）投诉问题示例。

①顾客在商场超市中购物，将手提包放在购物车中丢失了。

②顾客在商场超市中购物，结账时发现钱包被盗。

（2）应对方法。

①安抚顾客并表示同情。

②提醒顾客在商场超市内注意安全，要有防盗的意识。

③将此事通知本店的保安部门。

④建议顾客打110报警电话或到当地派出所报案。

6. 涉及改变公司政策规定的投诉

（1）投诉示例。

①顾客觉得商场超市的背景音乐不好听，希望能改换流行歌曲。

②老年顾客感觉商场超市内的温度过低，希望能予以改善。

③顾客建议商场超市设立一个儿童游戏场地，便于购物时孩子有地方玩耍。

（2）应对方法。

①首先非常感谢顾客提出的建议。

②将顾客的建议记录下来，并表示会将此建议转告给管理层。

③问顾客是否愿意留下其联系电话。

④回复顾客并说明改进或暂不能改进的原因。

第四章　商场超市采购与配送管理

第一节　采购与配送人员岗位职责

一、物资采购部经理岗位职责

1. 负责物资采购部全面工作，提出商场超市物资采购计划，报总经理批准后组织实施，并确保各项采购任务的完成。

2. 对商场超市各部门物资需求及消耗情况进行调查研究，熟悉各种物资的供应渠道和市场变化情况。

3. 指导并监督下属开展业务，不断提高业务技能，确保商场超市物资的正常采购量。

4. 完成商场超市各类物资的采购任务，并在预算内尽量减少开支。

5. 对商场超市的物资采购负重要责任，熟练掌握商场超市所需各类物资的名称、规格、型号、单价、用途和产地，检查购进物资是否符合质量要求。

6. 检查合同的执行和落实情况，参与大批量商品订货的业务洽谈。

7. 负责审核年度各部呈报的采购计划，统筹策划和确定采购内容，减少不必要的开支，以较少的资金保证最大的物资供应。

8. 认真监督检查各采购员的采购进程及价格控制。

9. 在部门经理例会上，定期汇报采购落实情况。

10. 每月初将上月的采购任务、完成及未完成情况逐项列出报表，呈商场超市总经理及财务部经理，以便于上级领导掌握全商场超市的采购情况。

11. 负责督导采购人员在从事采购业务活动中，讲信誉，不索贿、受贿，并与供货单位建立良好的关系，在平等互利的原则下进行合作。

12. 负责部属人员的思想教育、业务培训，开展职业道德、外事纪律、法制观念的教育，使所属员工提高工作水平和思想水平。

二、采购部主管岗位职责

1. 合理安排属下工作班次，全面安排采购计划，并保证采购工作的顺利进行。

2. 与供应商建立良好的业务关系，完成商场超市采购任务。

3. 了解市场信息，比值论价，降低费用开支。

4. 检查和监督进口物品的报关工作，做到手续齐全，资料齐备。

三、采购部文员岗位职责

1. 负责收发各种文件、信件，每日上、下午各一次到总经理室取公文、请购单、采购单，及时交给经理审阅批示，做到不积压、不拖延各类文件。

2. 熟悉和了解本部门各个环节的工作情况。

3. 催办落实上级的指示，并将领导的政策和经营方针及时传达到本部员工，做到上传下达，使本部门工作能顺利进行。

4. 协助经理搞好调查研究，及时向经理提供建设性意见。

5. 做好各类文件的登记与存档，做好往来业务单据的登记，协助领导检查采购过程。

6. 接听电话并认真细致做好记录，接待来访客人，文明待客，做好会议记录及存档。

7. 协调内部员工关系，做好部门考勤和工资发放等工作。

四、采购员岗位职责

1. 掌握商场超市各部门物资需求及各种物资的市场供应情况，掌握财务部及采购部对各种物资采购成本及采购资金控制情况，熟悉各种物资的采购计划。

2. 严格审核合同款项，订购业务必须上报经理或主管，研究后方可实施。

3. 采购物品应做到择优选择、物美价廉；时鲜、季节性物资如部门尚未提出申购计划，应及时提供样板、信息，供经营部门参考。

4. 经常到柜台和仓库了解商品销售情况，以销定购；积极组织适销对路的货源，防止盲目进货；尽量避免积压商品，提高资金周转率；经常与仓库保持联系，了解库存情况，全面掌握库存商品的情况，有计划、有步骤地安排好各项事务。

5. 严格把好质量关，对不符合质量要求的商品要坚决拒收；根据销售动向和市场信息，积极争取定购货源，按“畅销多进、滞销不进”的原则，保证充足货源。

6. 各部门急需的物品要优先采购，并做到按计划采购；认真核实各部的申购计划，根据仓库存货情况，定出采购计划；对常用物资按库存规定及时办理，与仓管员经常沟通，防止物资积压，做好物资使用的周期性计划工作。

7. 严格遵守财务制度，遵纪守法，不索贿、受贿，在平等互利下开展业务活动；购进物资要尽量做到单据（发票）随货同行交仓管员验收，报账要及

时，不得随意拖账挂账。

8. 努力学习业务知识，提高业务水平，接待来访业务要热情有礼，外出采购时要注意维护商场超市的礼仪、利益和声誉，不谋私利。

9. 严格遵守商场超市的各项规章制度，服从上级领导的分工安排。

五、仓库收货员岗位职责

1. 根据商场超市的规定和要求，认真有效地检验到货物品是否符合商场超市要求的质量标准。

2. 办理验收手续时应按照采购单的内容和数量进行。

3. 验货时如发现质量不符合要求、数量差错，应拒绝收货并及时报告主管。

4. 在办理验收手续后应及时通知有关部门取货。

5. 填制每日收货汇总表。

6. 协助采购部经理，跟踪和催收应到而未到的物品。

7. 有条理地做好采购单的存档工作。

8. 积极提出改进工作的设想方案，协助领导做好本部门的工作。

9. 服从分配，按时完成领导交办的任务。

六、配送中心主管岗位职责

1. 直接对经理负责。

2. 按商场超市要求对配送中心人员进行监督和管理，并与他们搞好协调关系。

3. 负责筹划和控制配送中心的具体工作。

4. 负责贯彻落实配送中心的各项规章制度。

5. 负责配送中心的工作规程和管理制度的审订和修改。

6. 负责配送中心员工的工作进度和工作绩效的检查和审核。

7. 根据本商场超市商品流转程序的有关规定，对配送中心相关单据进行审核。

8. 负责配送中心设备操作和业务流程的培训工作。

9. 负责配送中心的商品安全。

10. 配送中心主管要了解配送卡登记情况，提高本商场超市配送车辆的配送效率。

11. 负责申购及保管配送中心办公用品。

12. 认真完成领导交办的其他事项。

七、配送中心传单员岗位职责

1. 直接对配送中心主管负责。
2. 负责单据的接收、传递、登记、分类、保管。
3. 跟踪单据处理，保证其时效性。
4. 确保单据的保密性。

八、配送中心录入员岗位职责

1. 直接对配送中心主管负责。
2. 负责对配送中心相关单据的录入、审核、确认及传递等。
3. 配送中心录入员录入单据要求规范、准确。
4. 录入人员要将单据归类存放，保持办公环境整洁。
5. 配送中心录入人员按时打印业务单据。

九、配送中心验收员岗位职责

1. 要根据国家有关规定及本商场超市的商品验收标准，认真对商品进行验收。
2. 对配送中心商品安全负责。
3. 验收员应配合供应商卸货，并按规定对商品进行摆放。
4. 验收员要根据供应商的预送货量做好货位调整。
5. 验收员要对所验收商品的数量和质量负责。
6. 负责商品退换工作。

十、搬运工人岗位职责

1. 上下班准时，不迟到、不早退。服从提运员、保管员的安排。装卸货物要轻拿轻放，按指定位置把货物堆放整齐，要左右成行、点面成线，一切物品禁止倒放。

2. 送货到现场，必须按出货要求办理好手续，点清品名、数量。搬运途中要小心，防止损坏物品，防止碰坏墙或玻璃。爱护提运工具及车辆，由于不按操作要求而损坏商场超市财产，要追究当事人的责任。

3. 提货时要配合提运员点准货品数量、规格。如货品满载，搬运人员必须坐在车尾位置，保障货品不在运输途中丢失。

4. 工作时要遵守商场超市的各项规章制度，在外单位提货时，杜绝有损商场超市形象的言行。

5. 搬运工人必须吃苦耐劳，努力把工作做好。

十一、提运员岗位职责

1. 上班时间不迟到、早退，上班打卡后，到经理室签到。上岗后认真清点提货单据，接受当天任务。根据任务性质，整理单据、货款，如属国际托运，出发时一定提醒、督促托运组备齐一切手续。

2. 提货时，提运员必须根据提单的品名、型号、规格、数量进行验收，如发现不符合要求可拒绝提货。

3. 在车站、码头提托运回来的物品，若有破损、货差等问题，必须做现场记录，提回来后详细报告主管或经理，及时做好货物差错、破损的索赔工作。提运员要督促并要求搬运工人对物品轻拿轻放，防止物品破损，并堆放整齐，保证物品不在运输途中丢失。认真填写物品交接单，做好交接工作。

4. 及时领取提货通知单。在外工作时要严守纪律，杜绝有损商场超市声誉的言行，如经发现必须严厉处罚。

第二节　采购与配送管理

一、商品采购操作规范

1. 采购员

（1）熟悉分管商品的基本知识、质量标准、特点和市场的需求，熟练掌握商品采购的操作流程，有较扎实的商品采购基本功。

（2）善于捕捉经济信息，掌握一定的谈判技巧，能妥善协调各种公共关系，应变能力强。

（3）思想端正、作风正派，不谋私利，不徇私情，能自觉抵制不正之风。

2. 采购选点

（1）应建立合格供应商及产品名单，优先采购名单上的产品，采购前应进行市场调研和质量分析，优先选择功能先进、设计合理、质量优良、安全可靠的产品，对采购名单外的商品应进行审查认可。

（2）采购时应优先选择货源。

①名、特、优产品和性能先进、质量可靠的新产品。

②国家定点厂家生产的产品。

③充分证明其质量优良或顾客反映好的产品。

④通过国际和国家认证的产品。

⑤权威部门推荐的产品。

⑥按国际标准组织生产的产品。

⑦实施生产许可证管理，并已取得生产许可证的产品。

（3）货源采购商品时应特别谨慎。

①不能及时提供有关合法性证明的。

②不能提供一个或少数产品样品和样本来证明其产品质量的。

③不能提供充分的质量证明表明其质量状况的。

（4）采购员对供应商及其产品质量不了解时，应对其进行实地重点考察。

①供应商生产的合法性，查看有关执照、许可证等。

②必要时，采购员还应对生产条件、设备、生产过程进行考察，查看生产流程。

③索要产品标准，查其合法性，了解其水平的高低。

④对产品质量检验设备进行考察，包括对检验记录规范性的验证。

⑤了解企业产品质量体系及其运转情况。

二、商品采购合同的管理

1. 商场超市采购合同的内容

商场超市采购合同的条款构成了采购合同的内容，应当在力求具体明确、便于执行、避免发生纠纷的前提下，具备以下主要条款：

（1）商品的品种、规格和数量。商品的品种应具体，避免使用综合品名，商品的规格应规定颜色、式样、尺码和牌号等，商品的数量多少应按国家统一的计量单位标出。必要时，可附上商品品种、规格、数量明细表。

（2）商品的质量和包装。合同中应规定商品所应符合的质量标准，注明是国家或部颁标准。无国家和部颁标准的应由双方协商凭样订（交）货。对于副、次品应规定出一定的比例，并注明其标准。对实行保换、保修、保退办法的商品，应写明具体条款。对商品包装材料、包装式样、规格、体积、重量、标志及包装物的处理等，均应有详细规定。

（3）商品的价格和结算方式。合同中对商品价格的规定要具体，规定作价的办法和变价处理的办法，规定对副品、次品的扣价办法，规定结算方式和结算程序。

（4）交货期限、地点和发送方式。交（提）货期限（日期）要按照有关规定，并考虑双方的实际情况、商品特点和交通运输条件等确定。同时，应明确商品的发送方式（送货、代运、自提）。

（5）商品验收办法。合同中要具体规定在数量上验收和在质量上验收商品的办法、期限和地点。

（6）违约责任。签约一方不履行合同，违约方应负物质责任，赔偿对方遭

受的损失。在签订合同时，应明确规定，供应者有以下三种情况时应付违约金或赔偿金：

①未按合同规定的商品数量、品种、规格供应商品。

②未按合同中规定的商品质量标准交货。

③逾期发送商品。购买者有逾期结算货款或提货、临时更改到货地点等情况，应付违约金或赔偿金。

（7）合同的变更和解除条件。在什么情况下可变更或解除合同，什么情况下不可变更或解除合同，通过什么手续来变更或解除合同等情况，都应在合同中予以规定。

除此之外，采购合同应视实际情况，增加若干具体的补充规定，使签订的合同更切实际，更有效力。

2. 采购合同的签订

（1）签订采购合同的原则。

①合同的当事人必须具备法人资格。这里的法人，是指有一定的组织机构和独立支配财产，能够独立从事商品流通活动或其他经济活动，享有权利和承担义务，依照法定程序成立的企业。

②合同必须合法。也就是必须遵照国家的法律、法令、方针和政策签订合同，其内容和手续应符合有关合同管理的具体条例和实施细则的规定。

③必须坚持平等互利，充分协商的原则签订合同。

④当事人应当以自己的名义签订经济合同。委托别人代签，必须要有委托证明。

⑤采购合同应当采用书面形式。

（2）签订采购合同的程序。签订合同的程序是指合同当事人对合同的内容进行协商，取得一致意见，并签署书面协议的过程。一般有以下五个步骤：

①订约提议。订约提议是指当事人一方向对方提出的订立合同的要求或建议，也称要约。订约提议应提出订立合同所必须具备的主要条款和希望对方答复的期限等，以供对方考虑是否订立合同。提议人在答复期限内不得拒绝承诺。

②接受提议。接受提议是指提议被对方接受，双方对合同的主要内容表示同意，经过双方签署书面契约，合同即可成立，也称承诺。承诺不能附带任何条件，如果附带其他条件，应认为是拒绝要约，而提出新的要约。新的要约提出后，原要约人变成接受新的要约的人，而原承诺人成了新的要约人。实践中签订合同的双方当事人，就合同的内容反复协商的过程，就是要约→新的要约→再要约→……直到承诺的过程。

③填写合同文本。

④履行签约手续。

⑤报请签证机关签证，或报请公证机关公证。

有的经济合同，法律规定还应获得主管部门的批准或工商行政管理部门的签证。对没有法律规定必须签证的合同，双方可以协商决定是否签证或公证。

3. 商场超市采购合同的管理

采购合同的管理应当做好以下几方面的工作：

（1）加强商场超市采购合同签订的管理。加强对采购合同签订的管理，一是要对签订合同的准备工作加强管理。在签订合同之前，应当认真研究市场需要和货源情况，掌握商场超市的经营情况、库存情况和合同对方单位的情况，依据本商场超市的购销任务，收集各方面的信息，为签订合同、确定合同条款提供信息依据。二是要对签订合同过程加强管理，在签订合同时，要按照有关的合同法规规定的要求，严格审查，使签订的合同合理合法。

（2）建立合同管理机构和管理制度，以保证合同的履行。商场超市应当设置专门机构或专职人员，建立合同登记、汇报检查制度，以统一保管合同、统一监督和检查合同的执行情况，及时发现问题，采取措施，解决纠纷，保证合同的履行。同时，可以加强与合同对方的联系，密切双方的协作，以利于合同的顺利实现。

（3）处理好合同纠纷。当经济合同发生纠纷时，双方当事人可协商解决。协商不成，可以向国家工商行政管理部门申请调解或仲裁，也可以直接向法院起诉。

（4）信守合同。合同的履行情况好坏，不仅关系到本商场超市经营活动的顺利进行，而且也关系本商场超市的声誉和形象。

三、商品补充操作规范

经过前一天的销售，货架、柜台等处所陈列的商品，会出现不丰满、不全或缺档的现象，营业员必须及时进行补货。

（1）要求库有柜有，出样齐全。

（2）营业员要依据往常货柜、货架的容量和往日的销售量，尽量补足商品。

（3）如出现急缺货或断货，营业员要通知采购部门及时采购商品。

1. 做好某些商品的拆包分装工作

（1）有些商品，从小库搬出后不能直接摆入柜台或货架，因此，必须先拆包、拆篓，甚至还需组装、分装、挑选等。

（2）营业员要依据当地顾客的购买习惯、消费习惯及经营规律，将续补商

品整理好，或拆去包装、拆捆，或装组配套，或分装，或拆零。如需挑选、分级的商品，还要进行挑选、分级工作。

2. 将续补商品上柜上架摆放好

（1）一般情况下，依往日摆放的样子，缺了什么补什么，缺了多少补多少，将续补商品摆放回“老地方”。

（2）营业员要本着丰满、整洁、美观、大方及便于选购的原则，对摆放不当的，应做合理的调整。

（3）营业员要注意将当日热销商品陈列在显眼的位置上。

（4）在商品上架时，营业员要根据各种商品不同的特点和出售的情况，采取掀起、抹、烫、装等不同的方法对商品进行整理，使商品清洁、美化，整体美观。这样，可以招徕顾客，利于销售。

3. 检查

营业员在整理商品的同时，要认真检查商品质量。如发现破损、霉变、腐烂或弄脏的商品，应及时剔除或处理，以维护顾客的利益和商场超市的良好形象。

四、送货服务操作规范

送货，是指由售货单位为购买笨重或体积庞大商品的顾客提供方便，负责将其运送到家，这种服务方式在售后服务之中称为送货服务或送货上门。对许多顾客来说，送货上门，往往对他们具有一定的吸引力。

根据商场超市服务礼仪的规范，应为顾客提供送货服务，需要在以下五个方面慎之又慎，好上加好。如果在其中某一个方面出现了差错，就会对售后服务甚至整个服务过程造成损害。

1. 要遵守承诺

提供送货服务，通常在售货服务进行之中，即明文公告或由营业员口头告诉顾客。不论是明文公告还是口头相告，均应将有关的具体规定，诸如送货区域、送货时间等一并告之于对方，并且必须言而有信，认真兑现自己的承诺。

2. 要有专人负责

一般情况下，商场超市大体上都应当由指定的专人为顾客提供送货服务。在规模较大的商场超市里，还往往需要组织专门的送货人员与送货车辆。即使雇请外单位人员负责代劳，也要与之签订合同，以分清彼此之间的责任，并要求对方认真地做好送货服务工作。

3. 免收费用

在正常情况之下，商场超市为顾客所提供的送货服务，是不应额外加收任

何服务费用的。倘若顾客对于送货提出了某些特定的要求，诸如，进行特殊包装、连夜送货上门或者与顾客达成协议。这一费用一经议定，不得随便进行升降。

4. 按时送达

送货上门，讲究的是尽快早。因此，商场超市服务人员通常应当尽一切可能，使自己的送货服务当时进行，或者当天进行。一时难以做到的话，也要争取越快越好。对于自己已承诺的送货时间，则一定要严格遵守。若无特殊困难，必须在规定的时间内准时为顾客送货到家。

5. 确保安全

有关人员在送货上门的过程中，应当采取一切必要的措施，确保自己运送货物的安全。假如在送货期间货物出现问题，应由销售单位负责理赔。根据惯例，送货到家之后，应请顾客对其开箱进行验收检查，然后正式签收。

五、商品验收管理标准

仓管员和理货员应对本商场超市所进货物严格按《商品质量验收标准》进行检验。

1. 合格证检查

检查产品是否有合格证，证上是否有检验机构和检验员签章。

2. 清点检查

重点检查商品数量、包装质量及其完好性。

3. 抽样检查

抽样应按相应验收标准，采用随机抽取法取出代表样进行检查。

4. 索取有关质量证明

按“随货同行证书的管理程序”操作，向供应商索取有关质量证明，如进口食品卫生证书、进口药品检验报告书、质量保证书等，并与采购订单的内容进行对照，检查是否一一对应，准确无误。索取证书应及时传指定分店质检员存档，按“随货同行证书的存档操作流程”进行管理。

5. 标志、包装检查

对所抽样品进行标志检查时，严格按照《商品质量验收标准》进行检查验收。检查包装是否牢固，是否可能因包装不良而使商品受损及包装本身是否受损。

6. 对有使用期限的商品进行检查

应重点检查有使用期限商品的生产日期、进货日期是否符合《商品质量验收标准》的规定。

7. 感官检查

对商品进行感官检查，根据标准或经验判定产品质量。

六、商品退换操作规范

1. 商品退换的一般规定

商品退换是经常发生的现象，是商场超市售后服务的重要内容。正确处理售后商品的退换，有助于商场超市服务质量的提高，以体现对消费者认真服务的精神，有利于取得消费者对企业的信任。

2. 退换的一般原则

（1）一般来说，只要商品不残、不脏、不走样、没有使用过、不影响出售的，均可以退换。

（2）有些商品，如服装，虽顾客试穿过，但商品质量确实没有问题，也应予以退换。

（3）过期失效、残损变质、称量不足的商品未经检查过而卖出去的，一律予以退换。

（4）精度较高的商品，如能鉴别出确属质量不佳，可以根据具体情况，灵活掌握。

（5）对不能退换的商品，如果顾客要求代卖，可根据实际情况，帮助顾客解决困难，按商品的残损程度削价出售。

（6）营业员对待商品退换问题应当有正确的认识，既要认真做好商品进销过程的各项工作，保证出售商品数量准确、质量完好，并实事求是地宣传介绍，使消费者买到适合需要的商品。

（7）对于不能退换的商品，在出售时应向顾客说明，尽量避免和减少商品退换情况；又要热情接待和妥善处理要求退换商品的购买者，听取消费者对商品和服务工作的意见，及时向有关部门反馈，改进商场超市的服务工作，促进产品适销对路和提高质量。

（8）退换商品时应按规定办理手续，加强退货管理。

第三节 商品验收管理

一、食品类商品验收标准

1. 引用标准

《食品卫生法》和《食品标签通用标准》。

2. 允许免除标注内容

（1）包装容器最大表面的面积小于10平方厘米时，除香辛料和食品添加剂外，可免除配料表、生产日期、保质期或保存期、质量（品质）等级、产品标准号；但在其大包装上应标明食品名称、生产厂家或产地、生产日期、保质期或保存期。

（2）产品标准中已明确规定保质期或保存期在18个月以上的食品，可以免除标注保质期或保存期。

（3）进口食品可以免除原制造者的名称、地址和产品标准号。

3. 基本要求

（1）食品标签不得与包装容器分开。

（2）所用文字必须是规范汉字。

（3）所用的计量单位必须以国家法定计量单位为准，如质量单位：g或克，kg或千克；体积单位：mL或毫升，L或升。

4. 进口食品

（1）引用标准。《进口食品卫生监督管理暂行规定》和各类进口预包装食品（即销售包装食品）的标签要求。

（2）必须索取的法规文件。

①出入境检验检疫局出具的合格的、有效的、一一对应的卫生证书及附表原件或加盖中华人民共和国××地区（市）出入境检验检疫局红色公章的复印件（注意：随货同行，证书中商品的生产日期、保质期必须与所送商品的生产日期、保质期相符）。

②动植物检验放行单。

（3）标贴标志。必须在每个最小销售包装上粘贴进口食品卫生监督检验标志或以盖章的方式进行检验的标志。

（4）必须具备的中文标签标识内容。

①食品名称。

②食品配料表。

③产品净含量及固形物含量。

④原产国、地区名。

⑤经销者的名称和地址。

⑥生产日期（日期的标注顺序为年、月、日）。

⑦产品保质期和有效使用期。

⑧贮藏注意事项。

⑨质量（品质）等级。

⑩特殊标准内容。

5. 国产食品具体要求

(1) 引用标准。预包装食品标签必须标注内容详解。

(2) 必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②厂家卫生许可证。

③县级以上卫生防疫站出具的卫生评价报告单和卫生检测报告书。

(3) 必须具备的中文标签标识内容。

①食品名称。

②食品配料表。

③净含量及固形物含量。

④制造者、经销者的名称和地址。

⑤生产日期(日期的标注顺序为年、月、日)。

⑥保质期或保存期。

⑦贮藏注意事项。

⑧质量等级。

⑨产品标准号。

⑩特殊标准内容。

⑪条形码(自带码或店内码)。

6. 母乳代用品特殊要求

母乳代用品,指以婴儿为对象的婴儿配方食品,以及在市场上以婴儿为对象销售的或以其他形式提供的经改制和不经改制适宜于部分或全部代替母乳的其他乳及乳制品、食品和饮料,包括瓶饲辅助食品、奶瓶和奶嘴。

(1) 引用标准《母乳代用品销售管理办法》。

(2) 必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②厂家卫生许可证。

③食品批准证书。

④县级以上卫生防疫站出具的卫生评价报告单和卫生检测报告书。

(3) 特殊要求。母乳代用品产品包装标签上,应用醒目的文字标有说明母乳喂养优越性的警句;不得印有婴儿图片,不得使用“人乳化”、“母乳化”或类似的名词。

7. 进口保健食品

(1) 引用标准。《进口食品卫生监督管理暂行规定》、《保健食品管理办法》、《保健食品标识规定》。

(2) 必须索取的法规文件。

①进口保健食品批准证书。

②出入境检验检疫局出具的合格的、有效的、一一对应的卫生证书及附表原件或加盖中华人民共和国××地区（市）出入境检验检疫局红色公章的复印件（注意：随货同行，证书中商品的生产日期、保质期必须与所送商品的生产日期、保质期/保存期相符）。

（3）标贴标志。必须在每个最小销售包装上粘贴进口食品卫生监督检验标志。

（4）必须具备的中文标签标识内容。

①保健食品名称。

②天蓝色保健食品标志与进口保健食品批准文号。

③净含量及固形物含量。

④功效成分的名称和含量。

⑤保健作用。

⑥适宜人群。

⑦食用方法和食用量。

⑧生产日期（日期的标注顺序为年、月、日）。

⑨保质期或保存期。

⑩贮藏指南。

⑪原产国、地区名。

⑫经销者的名称和地址。

⑬特殊标准内容（辐照食品、警示性标识内容）。

⑭条形码（自带码或店内码）。

8. 国产保健食品

（1）引用标准。《保健食品管理办法》和《保健食品标识规定》。

（2）必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②厂家卫生许可证。

③保健食品批准证书。

④县级以上卫生防疫站出具的卫生评价报告单和卫生检测报告书。

（3）必须具备的中文标签标识内容。

①保健食品名称。

②天蓝色保健食品标志与保健食品批准文号。

③净含量及固形物含量。

④食品配料表。

⑤功效成分。

⑥保健作用。
⑦适宜人群。
⑧食用方法。
⑨生产日期（日期的标注顺序为年、月、日）。
⑩保质期。
⑪贮藏注意事项。
⑫产品标准号。
⑬制造者、经销者的名称和地址。
⑭特殊标准内容（辐照食品、警示性标识内容）。
⑮条形码（自带码或店内码）。

9. 国产酒类

（1）引用标准。《酒类管理条例》、《饮料酒标签标准》。
（2）必须索取的法规文件。
①酒类批发许可证。
②酒类生产许可证。
③商标注册证。
④县级以上卫生防疫站出具的卫生评价报告单和卫生检测报告书。
（3）必须具备的中文标签标识内容。
①注册商标标记。
②酒类名称。
③配料表。
④所含酒精度。
⑤制造者、经销者的名称和地址。
⑥批号。
⑦生产日期（灌装日期）。
⑧保质期（或保存期）。
⑨产品标准号与质量等级。
⑩产品类型（或糖度）。
⑪条形码（自带码或店内码）。

10. 进口酒类

（1）引用标准。《进口酒类国内市场管理办法》、《酒类管理条例》、《饮料酒标签标准》。
（2）必须索取的法规文件。
①酒类批发许可证。
②出入境检验检疫局出具的合格的、有效的、一一对应的卫生证书及附表

原件或加盖中华人民共和国出入境检验检疫局红色公章的复印件（注意：随货同行，证书中商品的生产日期、保质期/保存期必须与所送商品的生产日期、保质期相符）。

（3）标贴标志。必须在每个最小销售包装上粘贴进口食品卫生监督检验标志。

（4）必须具备的中文标签标识内容。

①酒名。

②配料表。

③所含酒精度。

④原产国、地区名。

⑤经销者的名称和地址。

⑥批号。

⑦生产日期（灌装日期）。

⑧保质期（或保存期）。

⑨质量等级。

⑩产品类型（或糖度）。

⑪条形码（自带码或店内码）。

附注：

（1）对食品送货验收日期的规定（畅销商品例外）。

①有效期为1天的，必须在当天早上送货验收，当天未卖完须停止销售并予以清退。

②有效期为3天以下（含3天）、1天以上的，须在第1天送货验收，截止保质期停止销售并予以清退。

③有效期为7天以下（含7天）、3天以上的，须在第1天起前3天内送货验收，截止保质期停止销售并予以清退。

④有效期为10天以下（含10天）、7天以上的，须在前5天内送货验收，截止保质期前1天停止销售并予以清退。

⑤有效期为半个月以下（含半个月）、10天以上的，须在前7天内送货验收，截止保质期前2天停止销售并予以清退。

⑥有效期为1个月以下（含1个月）、半个月以上的，须在前20天内送货验收，截止保质期前5天停止销售并予以清退。

⑦有效期为3个月以下（含3个月）、1个月以上的，须在1个月内送货验收，截止保质期前7天停止销售并予以清退。

⑧有效期为半年以下（含半年）、3个月以上的，须在前1/2保质期内送货验收，截止保质期前1个月停止销售并予以清退。

⑨有效期为1年以下（含1年）、半年以上的，须在前1/2保质期内送货验收，截止保质期前1个月停止销售并予以清退。

⑩有效期为1年以上的，须在前3/5保质期内送货验收，截止保质期前3个月内停止销售并予以清退。

（2）下列情况的商品不予验收：

①所有粘贴有其他商场超市打价标签纸的商品不予验收。

②所有标注两种生产日期、保质期、净含量的商品不予验收。

③所有外表生锈的商品（如罐头食品、铁罐装奶粉等）不予验收。

④生产日期、保质期标贴单独粘贴的不予验收。

二、化妆品验收标准

1. 引用标准

《化妆品卫生监督条例》、《消费品使用说明化妆品通用标签》。

2. 基本要求

（1）化妆品销售包装中的标签，可直接印刷、粘贴在商品容器上、小包装物上或商品说明（介绍）书上。

（2）标签所用文字必须是规范汉字。

（3）所用的计量单位必须以国家法定计量单位为准，如质量单位：g或克，kg或千克；体积单位：mL或毫升，L或升。

3. 发放生产许可证的化妆品

（1）护肤类。润肤乳液、化妆粉块、香脂、香粉、爽身粉、雪花膏、痱子粉、护肤水、洗面奶。

（2）发用类。染发乳液、冷烫液、发用摩丝、护发素、洗发膏、发乳、洗发液、发油、染发水、定型发胶、染发粉、染发剂等。

（3）美容类。唇膏、指甲油、花露水、香水、睫毛膏。

（4）特殊用途化妆品。染发剂、脱毛露、祛斑霜、除臭剂、防晒露。

其他种类均不属发证范围。

4. 进口化妆品

（1）必须索取的法规文件。

①进口化妆品卫生许可批件。

②国家检验检疫局或指定单位出具的卫生评价报告单和卫生检测报告书。

③中华人民共和国海关进口货物报关单。

（2）必须具备的中文标签标识内容。

①化妆品名称。

②原产国名、地区名。

③制造者名称、地址或经销商、进口商在华代理商的名称和地址。

④净含量或净容量。

⑤生产日期及保质期；有两种标注方式：按生产日期（按年、月或年、月、日顺序标明）和保质期（保质期××年或保质期××月）的方式标注。按生产批号和限期使用日期（请在××年××月之前使用等语句）的方式标注。

⑥必要时应注明安全警告和使用指南、满足保质期和安全性要求的储存条件。

（3）标贴标志。必须在每个最小销售包装上粘贴进口商品标志（CCIB标志或CIQ）。

5. 国产化妆品具体要求

（1）必须索取的法规文件。

①厂家生产许可证。

②厂家卫生许可证。

③特殊用途化妆品卫生审查批件或特殊用途化妆品证书。

④县级以上卫生防疫站出具的卫生评价报告单和卫生检测报告书。

（2）必须具备的中文标签标识内容。

①化妆品名称。

②制造者的名称和地址。

③净含量或净容量。

④生产日期及保质期；有两种标注方式按生产日期（按年、月或年、月、日顺序标明）和保质期（保质期××年或保质期××月）的方式标注。按生产批号和限期使用日期（请在××年××月之前使用等语句）的方式标注。

⑤必要时应注明安全警告和使用指南、满足保质期和安全性要求的储存条件。

6. 其他

（1）对体积小又无小包装、不便标注说明性内容的裸体产品（如唇膏、化妆笔类等），可不标注其他内容，应标注产品名称和制造者的名称。

（2）生产日期、保质期标贴单独粘贴的不予验收。

三、家用电器、燃气器具验收标准

1. 引用标准

《消费品使用说明家用和类似用途电器的使用说明》、《实施安全质量许可制度的进口商品适用范围》、《实施安全认证电工产品目录》、《部分商品修理更

换退货责任规定》。

2. 基本要求

(1) 使用说明内容要用规范汉字书写，厂名、厂址不得使用汉语拼音、符号、标志或数字。

(2) 计量单位应符合国家标准或专业标准的有关规定。

(3) 汉语拼音必须书写正确，拼写正确。

(4) 使用两种以上文字时，相互之间要区分清楚。

(5) 产品（包括铭牌）上采用图形符号或外文标识的各种控制、调节标记，须在说明书上用汉字表明相应含义。

3. 发放生产许可证的范围

电视机、收录机、微型计算机（包括台式微机、专用微机、电脑学习机、笔记本电脑）、显示器、打印机、电话机、手机、电熨斗、电热毯、空调、家用煤气灶、家用燃气快速热水器。

4. 进口电器具体要求

(1) 必须索取的法规文件。

①电工产品认证合格证书（部分电器）。

②进口商品安全质量许可证（部分电器）。

③国家检验检疫局或指定单位出具的检验报告。

④海关进口货物报关单。

(2) 必须具备的中文使用说明标识内容。

①产品销售包装上应标明的标识内容：产品名称及型号（规格）；商标；产品重量和数量；色别标志；包装外形尺寸；消费者须知（开启包装前）的贮存、运输注意事项和标志；必要的开启包装注意事项；制造厂名、厂址。

②产品说明书应包括的内容：产品名称及型号（规格）；产品介绍；额定电压（V）和电源种类；额定频率（Hz）（直流电器除外）；额定输入功率（W或kW）；主要使用性能指标；接地说明；组装和安放、安装事项；使用说明；维护（修）保养事项；产品附件名称、数量、规格；常见故障及其处理方法一览表；售后服务事项和生产者责任；制造厂名和厂址。

(3) 标贴标志。实施安全质量许可制度的进口商品必须在产品或外包装上印制或粘贴进口商品标志（CCIB标志）和安全认证标志。

5. 国产电器具体要求

(1) 必需电器具体要求。

①电工产品认证合格证书（部分电器）。

②厂家生产许可证（部分电器）。

③厂家营业执照。

④法定质量检验机构出具的合格检验单证。

（2）必须具备的中文使用说明标识内容。

①产品销售包装上应标明的标识内容：产品名称及型号（规格）；商标；产品重量和数量；色别标志；包装外形尺寸；消费者须知（开启包装前）的贮存、运输注意事项和标志；必要的开启包装注意事项；制造厂名、厂址。

②产品说明书应包括的内容：产品名称及型号（规格）；产品介绍；额定电压（V）和电源种类；额定频率（Hz）（直流电器除外）；额定输入功率（W或kW）；主要使用性能指标；接地说明；组装和安放、安装事项；使用说明；维护（修）保养事项；产品附件名称、数量、规格；常见故障及其处理方法一览表；售后服务事项和生产者责任；制造厂名和厂址。

（3）标贴标志。实施安全认证的电工产品必须在产品或外包装上印制或粘贴安全认证标志。

（4）应在产品或其包装内附有合格证明和保修卡。

6. 国产燃气器具具体要求

（1）必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②厂家生产许可证。

③法定质量检验机构出具的相关检验单证。

（2）必须具备的中文使用说明标识内容。

①商品名称。

②型号和条形码（自带码或店内码）。

③商标。

④制造者、经销商的厂名、厂址。

⑤产品使用说明书。

（3）应在产品或其包装内附有合格证明和保修卡。

7. 进口燃气具具体要求

（1）必须索取的法规文件。

①委托授权书。

②国家检验检疫局或指定单位出具的合格检验单证。

③海关进口货物报关单。

（2）必须具备的中文使用说明标识内容。

①原产国（地区）。

②进口经销者的名称、地址。

③中文使用说明书。

（3）生产厂家或经销商设立或委托有经过审查合格的维修网点，并遵守有

关管理规定。

四、电话、传真机验收标准

1. 引用标准

《消费品使用说明家用和类似用途电器的使用说明》、《实施安全认证电工产品目录》、《部分商品修理更换退货责任规定》。

2. 基本要求

（1）使用说明内容要用规范汉字书写，厂名、厂址不得使用汉语拼音、符号、标志或数字。

（2）计量单位应符合国家标准或专业标准的有关规定。

（3）汉语拼音必须书写正确，拼写正确。

（4）使用两种以上文字时，相互之间要区分清楚。

（5）产品（包括铭牌）上采用图形符号或外文标识的各种控制、调节标记，须在说明书上用汉字表明相应含义。

3. 进口电话、传真机

（1）必须索取的法规文件。

①中华人民共和国信息产业部电信设备进网许可证。

②海关进口货物报关单。

③进口商品安全质量许可证。

（2）必须具备的中文使用说明标识内容。

①原产国（地区）。

②国内经销商名称和地址。

③规格（型号）。

④功能、使用要求。

⑤中文产品说明书。

（3）标贴标志。中华人民共和国信息产业部电信设备进网标志、进口商品保修卡和进口商品标志、进口商品保修卡和进口商品标志（CCIB 标志）。

4. 国产电话、传真机

（1）必须索取的法规文件。

①厂家生产许可证。

②中华人民共和国信息产业部电信设备进网许可证。

（2）必须具备的中文使用说明标识内容。

①厂家名称和地址。

②规格（型号）。

③功能、使用要求。
④中文产品说明书。
（3）标贴标志。中华人民共和国信息产业部电信设备进网标志。
（4）应在产品或其包装内附有合格证明和保修卡。

五、钟表类商品验收标准

1. 进口钟表

（1）必须索取的法规文件。
①委托授权书。
②国家检验检疫局或指定单位出具的合格检验单证。
③中华人民共和国海关进口货物报关单。
（2）必须具备的中文使用说明标识内容。
①品名。
②商标。
③型号。
④产品使用说明书。
⑤原产国（地区）。
⑥国内经销商名称和地址。
（3）应具备国内保修单位名称、地址及联系电话。

2. 国产钟表

（1）必须索取的法规文件。
①制造厂家营业执照。
②法定质量检验机构出具的合格检验单证。
（2）必须具备的中文使用说明标识内容。
①商品名称。
②商标。
③型号。
④产品使用说明书。
⑤生产商的厂名、厂址。
（3）应在产品或其包装内附有合格证明和保修卡。

六、照相器材类商品验收标准

1. 进口照相器材

（1）必须索取的法规文件。

①委托代理或委托经销证明。

②国家机械工业部核发的批文。

③法定质量检验机构出具的合格检验单证。

④海关进口货物报关单。

(2) 必须具备的商品中文标签标识内容。

①中文使用说明书。

②商品的原产国（地区）及国内代理（经销）商的名称和地址。

③包装内应附有合格证明和保修卡。

(3) 必须具备的标贴标志。机械工业部核发的准销标志。

2. 国产照相器材

(1) 必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②法定质量检验机构出具的合格检验报告单。

(2) 必须具备的商品中文标签标识内容。

①必须标明产品的品名。

②注册商标。

③产地名称。

④型号及机身号。

⑤制造商的厂名、厂址。

⑥质量检验合格证。

⑦操作使用说明书。

⑧保修卡及相关配件。

七、计算器及电子记事本类验收标准

1. 国产产品

(1) 必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②国家检验检疫局或指定单位出具的检验报告。

(2) 必须具备的商品中文标签标识内容。

①必须在外包装上注明该商品的生产厂家名称、地址。

②在商品外包装上必须标注该商品的中文品名（字体应使用标准汉字）、型号。

③供应商须提供商品的使用说明书及合格证，使用说明书上应对该商品的功能、配件的性能及具体使用方法做出详尽的介绍。

2. 进口产品

(1) 必须索取的法规文件。

①委托代理或委托经销证明。

②法定质量检验机构出具的合格检验单证。

③进口货物报关单。

(2) 必须具备的商品中文标签标识内容。

①须在外包装上标注原产国名称。

②须标注该商品进口代理(经销)商名称、地址及联系电话。

③须标注该商品的中文品名、型号、功能及简要说明。

④须具备中文使用说明书及相应的配件表。

八、运动器材类商品验收标准

1. 进口商品

(1) 必须索取的法规文件。

①委托授权书。

②国家检验检疫局或指定单位出具的合格检验单证。

③中华人民共和国海关进口货物报关单。

(2) 必须具备的商品中文标签标识内容。

①在商品上须注明商标、型号、商品名称、规格、功能等标识。

②须具备产品合格证、操作(使用)说明书、配件表。

③须在外包装上标注在华代理(经销)商名称、地址及原产国。

2. 国产商品

(1) 必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②国家检验检疫局或指定单位出具的检验报告。

(2) 必须具备的商品中文标签标识内容。

①须注明商标。

②型号。

③商品名称。

④规格。

⑤功能。

⑥产品合格证。

⑦操作(使用)说明书。

⑧配件表。

⑨须在外包装上标注生产厂名、厂址及联系电话。

九、药品类商品验收标准

1. 引用标准

《药品管理法》。

2. 进口药品

（1）必须索取的法规文件。

①药品经营企业许可证。

②口岸进口药品检验报告书原件或盖有供应商公司公章的复印件（随货同行，证书中药品的生产批号必须与所送药品的生产批号一致）。

（2）必须具备的中文标签或说明书标识内容同国产药品，须加注国内经销商名称和地址。

3. 国产药品

（1）必须索取的法规文件。

①药品生产企业许可证。

②药品经营企业许可证。

③药品生产企业合格证。

④商标注册证。

⑤法定质量检验机构出具的药品检验报告书。

（2）必须具备的中文标签或说明书标识内容。

①药品品名、规格。

②生产厂家。

③批准文号（中药饮片除外）、产品批号。

④主要成分。

⑤适应症状。

⑥用法、用量、禁忌、不良反应。

⑦注意事项。

⑧规定有效期的药品，必须注明有效期。

⑨除中药材、中药饮片外，药品必须使用注册商标。

⑩销售地道中药材，必须标明产地。

十、玩具类商品验收标准

1. 引用标准

《消费品使用说明玩具使用说明》。

2. 进口玩具

（1）必须索取的法规文件。

①委托代理或委托经销证明。

②法定质量检验机构出具的合格检验单证。

③海关进口货物报关单。

（2）必须具备的商品中文标签标识内容。

①产品名称。使用说明中的产品名称应与国家、行业、企业标准的名称相一致，并与其实际内容相符。

②产品型号。使用说明应与产品型号相一致，不同种类、不同形式的产品不能通用同一说明。

③主要成分或材质。对含有填充物的玩具，应标明主要成分或材质。

④年龄范围。在包装及说明书、标签上应标明适合儿童使用的年龄范围。

⑤安全警示。对需要有警示说明的玩具应予以标明。

⑥使用方法。使用说明上应标明使用玩具的操作方法和注意事项。

⑦组装程序图。拼插玩具、组装玩具有组装程序图。

⑧维护和保养。较复杂和容易损坏的玩具有维护、保养方法。

⑨安全使用期限。需要限期使用的产品，应标明生产日期和安全使用期（按年、月、日顺序标注）。

最后，还须标明原产国、地区和代理商、进口商在国内依法登记注册的名称和地址。

3. 国产玩具

（1）必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②国家检验检疫局或指定单位出具的检验报告。

（2）必须具备的商品中文标签。

①产品名称。使用说明中的产品名称应与国家、行业、企业标准的名称相一致，并与其实际内容相符。

②产品型号。使用说明应与产品型号相一致，不同种类、不同形式的产品不能通用同一说明。

③主要成分或材质。对含有填充物的玩具，应标明主要成分或材质。

④生产者的名称和地址。应标明玩具生产者经合法登记注册的名称、通信地址。

⑤产品标准号。应标明产品所执行的国家标准、保养方法。

⑥产品检验合格证。每单件玩具产品应有产品出厂质量检验合格证明。

⑦安全使用期限。需要限期使用的产品，应标明生产日期和安全使用期

（按年、月、日顺序标注）。

（3）必须具备的商品说明标识内容。

①年龄范围。在包装及说明书、标签上应标明适合儿童使用的年龄范围。

②安全警示。对需要有警示说明的玩具应予以标明。

③使用方法。使用说明上应标明使用玩具的操作方法和注意事项。

④组装程序图。拼插玩具、组装玩具有组装程序图。

⑤维护和保养。较复杂和容易损坏的玩具有维护、保养方法。

十一、鞋类商品验收标准

1. 引用标准

《消费品使用说明总则》、《皮鞋（胶鞋、布鞋）验收、标志、包装、运输和贮存》。

2. 进口皮鞋

（1）必须索取的法规文件。

①委托代理或委托经销证明。

②出具的合格检验单证。

③海关进口货物报关单。

（2）必须具备的商品中文标签标识内容。

①在鞋盒上应注明该产品的商标（代号）、色别、型号、鞋号、产品等级。

②条形码（自带码及店内码）。

③须标注原产国（地区）和国内经销（代理）商的名称和地址。

3. 国产皮鞋

（1）必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②出具的检验报告。

（2）必须具备的商品中文标签标识内容。

①在鞋盒上应注明该产品的名称（代号）、色别、型号、鞋号、产品等级。

②条形码（自带码及店内码）。

③制造者的厂名、厂址。

④在皮鞋的鞋身上应注明该产品的商标、型号、鞋号、检验章。

4. 进口胶鞋

（1）必须索取的法规文件。

①委托代理或委托经销证明。

②国家检验检疫局或指定单位出具的合格检验报告单。

③中华人民共和国海关进口货物报关单。
（2）必须具备的商品中文标签标识内容。
①鞋号。
②商品名称或商标。
③产品等级。
④穿着注意事项、修理及调换规定。
⑤须标注原产国（地区）和国内经销（代理）商的名称和地址。

5. 国产胶鞋

（1）必须索取的法规文件。
①厂家营业执照。
②法定质量检验机构出具的检验报告。
（2）必须具备的商品中文标签标识内容。
①制造厂名称、产品名称。
②中国鞋号（出口产品不在此限）。
③商品名称或商标。
④产品等级。
⑤检验合格章。
⑥穿着注意事项及修理与调换规定。

6. 进口布鞋

（1）必须索取的法规文件。
①委托代理或委托经销证明。
②国家检验检疫局或指定单位出具的合格检验单证。
③海关进口货物报关单。
（2）必须具备的商品中文标签标识内容。
①每只鞋的鞋身上都应具备注册商标、鞋号及鞋型。
②外包装上应标注内容品名、注册商标，鞋的颜色、鞋号及鞋型。
③须标注原产国（地区）和国内经销（代理）商的名称和地址。

7. 国产布鞋

（1）必须索取的法规文件。
①厂家营业执照。
②法定质量检验机构出具的检验报告。
（2）必须具备的商品中文标签标识内容。
①每只鞋的鞋身上都应具备下列标志。制造厂名与注册商标，鞋号及鞋型，检验章。
②外包装上应标注以下内容品名、注册商标，制造厂名、厂址，鞋的颜色、

鞋号及鞋型。

十二、日用百货类商品验收标准

1. 引用标准

《消费品使用说明总则》。

2. 国产商品

（1）必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②法定质量检验机构出具的检验报告。

③厂家生产许可证（压力锅和餐具洗涤剂、无磷洗衣粉、无磷洗衣液、消杀用品、保健用品）。

（2）必须具备的商品中文标签标识内容。

①生产厂商名称、地址。

②使用说明和维修保养说明。

③警示标志及说明。

④生产日期、安全使用期或失效期。

⑤产品规格、等级、成分等。

（3）必须附有生产厂家的出厂检验合格标记。

3. 进口商品

（1）必须索取的法规文件。

①委托代理或委托经销证明。

②国家检验检疫局或指定单位出具的合格检验报告单。

③中华人民共和国海关进口货物报关单。

（2）必须具备的商品中文标签标识内容。

①使用说明和维修保养说明。

②警示标志及说明。

③生产日期、安全使用期或失效期。

④产品规格、等级、成分等。

⑤须标注原产国（地区）和国内经销（代理）商的名称和地址。

4. 发放生产许可证的商品

压力锅、餐具洗涤剂、消杀用品、保健用品。

十三、香烟验收标准

1. 进口香烟

（1）必须索取的法规文件。

①特种烟草专卖经营许可证。
②原产国授权的证书。
(2) 必须具备的商品中文标签标识内容。
①原产国和地区。
②烟型。
③条形码（编码)。
④焦油含量。
⑤内外大小包装上必须标有“中国烟草总公司专卖”字样。

2. 国产香烟

(1) 必须索取的法规文件。特种烟草专卖经营许可证。
(2) 必须具备的商品中文标签标识内容。
①产品注册商标、名称、规格。
②烟型。
③条形码（编码)。
④焦油含量。
⑤生产商厂名、厂址、“吸烟有害健康”等警句。

十四、服装、纺织品验收标准

1. 引用标准

《消费品使用说明纺织品和服装使用说明》。

2. 进口商品

(1) 必须索取的法规文件。
①委托（代理）授权书。
②国家检验检疫局或指定单位出具的合格检验单证。
③中华人民共和国海关进口货物报关单。
(2) 必须具备的商品中文标签标识内容。
①品名、号型、规格等级。
②产品标准号。
③布料原料名称和主要成分的标志和标识。
④产品使用洗涤标示。
⑤须标注原产国（地区）和国内经销（代理）商的名称和地址。

3. 国产商品

(1) 必须索取的法规文件。
①厂家营业执照。

②法定质量检验机构出具的检验报告。

（2）必须具备的商品中文标签标识内容。

①品名、号型、规格、等级。

②产品标准号。

③布料原料名称和主要成分的标志和标识。

④产品使用洗涤标示。

⑤生产商的厂名、厂址。

⑥商品检验合格标记。

（3）其中，型号、规格、原料成分、洗涤方法，应标注在耐久性标签上。

十五、皮制品类商品验收标准

1. 引用标准

《消费品使用说明总则》。

2. 进口商品

（1）必须索取的法规文件。

①委托授权书。

②国家检验检疫局或指定单位出具的合格检验单证。

③中华人民共和国海关进口货物报关单。

（2）必须具备的商品中文标签标识内容。

①品名、商标、型号、规格。

②条形码（自带码及店内码）。

③原产国（地区）。

④国内经销（代理）商的名称和地址。

⑤原材料或成分。

⑥使用（保养）说明书及注意事项等。

3. 国产商品

（1）必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②法定质量检验机构出具的检验报告。

（2）必须具备的商品中文标签标识内容。

①品名、商标、型号、规格。

②条形码（自带码及店内码）。

③生产厂家的厂名、厂址。

④原材料或成分。

⑤使用（保养）说明书及注意事项等。

（3）必须附有生产厂家的出厂检验合格证。

十六、金银饰品类验收标准

1. 引用标准

《金银饰品质量检验暂行规定》、《金银饰品标识管理规定》、《金银饰品重量测量允许的规定》。

2. 进口金银饰品

（1）必须索取的法规文件。

①委托（代理）授权书。

②国家检验检疫局或指定单位出具的合格检验单证。

（2）必须具备的商品中文标签标识内容。同国产商品，可不标注生产者的名称、地址，但应当标明该产品的原产地（国家/地区，下同），以及代理商或者进口商或者销售商在中国依法登记注册的名称、地址。

3. 国产金银饰品

（1）必须索取的法规文件。

①厂家营业执照。

②中国人民银行金银经营许可证。

③法定质量检验机构出具的检验报告。

（2）必须具备的商品中文标签及说明标识内容。金银饰品标识包括印记和其他标识物。

①金银饰品印记包括材料名称、含金（银、铂）量（单件金银饰品重量小于0.5克或确实难以标注的，印记内容可以免除）。

②金银饰品其他标识物可以是单个或者数个，其他标识物的内容包括金银饰品名称、材料名称、含金（银、铂）量、生产者名称、地址、产品标准编号、产品质量检验合格证明，按重量销售的金银饰品还应当包括重量。

十七、商品验收后的处理

验收合格的商品进入库房，必须抓好以下几个环节：

1. 登记

商品入库储存应有登记手续，登记要有统一设计的登记卡，登记卡的项目包含进货的品名、日期、数量、规格，出仓的日期、数量和金额以及每笔商品变动的经手人。一些大规格包装箱进仓，不但要填写好登记卡，在箱体上也应标示进货日期，以避免储存过期。

2. 堆放

商品进库以后的堆放，可以采取和卖场相似的方式，这样便于商品存放面不至于差错。商品堆放在仓库里，底下要有栈板铺地，边上需和墙壁有5厘米的间隙，以防止商品受潮。

商品堆放应有货架，便于利用空间。如果多层堆放，则应把体积大、重量也较大商品放在后面和下面，体积小、重量较轻的商品放在上面和前面。这样可以避免压碎碰坏商品。

退货、换货、报废的商品应集中在专门区域，定期处理，不能和正常商品混放在一起。

3. 仓库

仓库应该保持清洁、卫生、通风、干燥，货架和堆栈之间有足够的通道。库房必须有防火措施和设备、排水和通风设备以及有警报装置。

对于食品的处理，应区分不同种类，如水果、蔬菜类应储放在阴凉通风处或冷藏。冷冻小包装食品应标价后储放在冷冻柜或冷冻库。冷冻水产品、畜产品应储放在冷冻库或冷藏库。干货类食品进货后即储放在货架上。冷冻库和冷藏库应定期除霜、清洗、清除异味、保持清洁。

4. 进出库

商品进出库必须有专人负责办好登记手续，日清月结。

退货、检货、报废都应该登记造册，经查验后方能取退。

库内商品进出次序应按时间先后，先进先出。

与库房无关的闲杂人员，不应进出仓库。

总之，采购、进货是商场超市经营的第一道重要环节。从采购到进货，经验收后入库，每一个环节都必须严格遵守程序、要领和规定，把好商品的品质、规格和货量。否则，任何一点疏漏，都可能带来无可挽回的商誉和经济损失。

第五章 商场超市的盘点

第一节 盘点的目的与原则

一、盘点的目的

商场超市在运营的过程中存在各种损耗，有的损耗是可以看见和控制的，但有的损耗是难以统计和计算的，如偷盗、账面错误等。通过盘点可以达到下列目的：

1. 了解商店在一段时期间内的经营损益情况。
2. 了解商店的存货水平、资金的积压情况以及商品周转情况。
3. 了解目前商品的存放位置、缺货情况。
4. 发现并清除滞销品和快过期商品。
5. 发现盘盈、盘亏，并尽早采取防范措施。
6. 对异常的门店或部门采取抽查方式，可发现弊端或管理不足之处。
7. 整理环境并清除死角。

二、盘点的原则

1. 真实。要求盘点所有的点数、资料必须是真实的，不允许作弊或弄虚作假，掩盖漏洞和失误。

2. 准确。盘点的过程要求是准确无误，无论是资料的输入、陈列的核查、盘点的点数，都必须准确。

3. 完整。所有盘点过程的流程，包括区域的规划、盘点的原始资料、盘点点数等，都必须完整，不要遗漏区域、遗漏商品。

4. 清楚。盘点过程属于流水作业，不同的人员负责不同的工作，所以所有资料必须清楚，人员的书写必须清楚，货物的整理必须清楚，才能使盘点顺利进行。

5. 团队精神。盘点是全店人员都参加的运营过程。为减少停业的损失，加快盘点的时间，商场超市各个部门必须有良好的配合协调意识，以大局为重，使整个盘点按计划进行。

第二节　盘点制度和组织的建立

一、盘点方法

1. 按账或物来区分

按账或物来区分，盘点方法可分为账面盘点法和实地盘点法。

（1）账面盘点法。书面记录进出货的变动情况，从而得到期末存货余额或估算存货成本。

（2）实地盘点法。实际清点存货数量。

账面盘点法和实地盘点法的优缺点如表5－1所示。

表5－1　账面盘点法与实地盘点法

盘点方法	优　点	缺　点
账面盘点法	1. 时间短、效率佳 2. 可很快掌握库存状况 3. 可作为实地盘点的理想标准	1. 资料准确性较差 2. 无法掌握坏品、滞销品情况
实地盘点法	1. 较能掌握实际存货情况（在作业无疏失的情况下） 2. 可了解坏品、滞销品、存货堆积或缺货的真实性	1. 耗费人力、时间 2. 有时会影响顾客购物

2. 按盘点区域区分

按盘点区域区分，盘点方法可分为全面盘点和分区盘点。

（1）全面盘点。有固定的盘点日期，在规定的时间内将店内的所有存货进行盘点的方式。

（2）分区盘点。将店内商品按类别分区，每次依序盘点一定区域，最后再从第一区重新盘点，如此周而复始。

全面盘点和分区盘点的优缺点如表5－2所示。

表 5-2 全面盘点法与分区盘点法

盘点方法	优 点	缺 点
全面盘点	1. 盘点日期明确，易于事前准备 2. 周期固定，易于比较周转率及存货水平的变动	每次盘点均劳师动众
分区盘点	1. 可机动掌握库存动态 2. 不必花费太多的人力、时间 3. 盘点作业分散，人力较易安排	1. 各区盘点时不一致会影响损益估算 2. 每天分区盘点也会导致员工对盘点不重视

3. 按实地盘点时间区分

从实地盘点时间来看，盘点方法可分为营业中盘点、营业前（后）盘点及停业盘点 3 种。

（1）营业中盘点。盘点时商店仍对外营业。

（2）营业前（后）盘点。在商店开门营业之前或打烊之后盘点。

（3）停业盘点。在正常的营业时间内，停业一段时间来盘点。

表 5-3 是以上 3 种盘点方法的优缺点分析。

表 5-3 不同时间盘点比较

盘点方法	优 点	缺 点
营业中盘点	1. 节省盘点时间 2. 员工乐于工作 3. 节省加班费	1. 盘点资料准确性较差 2. 会影响顾客购物
营业后盘点	1. 盘点资料较准确 2. 不会影响正常营业	1. 员工不方便，可能会消极抵制 2. 增加加班费等支出
停业盘点	1. 盘点资料较准确 2. 员工易于接受	会减少营业额，并造成顾客不便

4. 按实地盘点的周期区分

按实地盘点的周期区分，可分为固定周期和不定期两种盘点方法。

（1）固定周期。每次盘点间隔时间一致，如每月一次、每季度一次或每半

年一次等。

（2）不定期。盘点间隔时间不一致，在商店发生主管人事变动、意外事件（如火灾、水灾）或经营异常等情况下采用。

表5－4是固定周期盘点法和不定期盘点法的优缺点分析。

表5－4　固定周期盘点法与不定期盘点法

盘点方法	优　　点	缺　　点
固定周期	1. 周期一致，易于进行趋势比较 2. 可事先做好准备工作	1. 未能考虑节庆、假期等特别情况 2. 易于让图谋不轨的人有可乘之机
不定期	机动弹性大	1. 人员准备没有计划性 2. 无法很好地进行趋势比较

二、存货成本的计算

零售业的存货成本计算方法有3种，分别是成本法（移动平均法）、零售价法和毛利率法。

1. 移动平均法

虽然在会计学上计算存货的成本法中有先进先出法、后进先出法、简单平均法等，但由于零售业的销售品种繁多，而且进出频繁，因此这些成本法均无法适用。只有在电脑记录准确的情况下，可采用移动平均法。所谓移动平均法，是指从第一次进货起，每次进货都将本次进货金额、进货数量与前期累计的进货金额、进货数量分别相加，从而得出本期累计的进货金额和进货数量。再将本期累计的进货金额除以本期累计的进货数量，得到单位移动平均成本。再用单位移动成本乘以实地盘点得到的存货量，即求得该商品的存货金额。

理论上，使用移动平均法可求出比较真实的存货成本，但实际上，商场超市经营者在销售生鲜商品时对买进的原料按重量计算，加工制造后则以包、盒、袋等方式卖出，加工制造的成本根本无法记录，导致账务处理不完善，因此税务部门只能采用核定法对毛利率进行认定，也就是用行业利润率标准来加以认定。目前商场超市业被核定的毛利率为17%，净利率为7%。

2. 零售价法

零售价法是指用成本占零售价的百分比来计算期末存货成本的一种方法。采用零售价法时，每次进货时都要记录成本价和零售价，通过将当期可供销售

的商品（期初存货+净进货）的成本价总额除以零售价总额，得到成本率，再用这个成本率推算期末存货的成本，并算出销货成本。由于考虑了零售业的行业特性——商品种类繁多、单价较低，因此零售价法被零售业普遍用来估计商品的存货成本。

采用零售价法估计存货的步骤及计算公式如下：

（1）期初存货成本+本期进货成本-本期退货成本=本期可供销售商品成本

（2）期初存货总零售价+本期进货总零售价-本期退货总零售价+本期增高总零售价-本期降低总零售价=本期可供销售商品总零售价

①本期增高总零售价=增高零售价（标价）的货品数量×（新定标价-原定标价）

②本期降低总零售价=降低零售价（标价）的货品数量×（原定标价-新定标价）

（3）成本率=本期可供销售商品成本÷本期可供销售商品总零售价

（4）本期可供销售商品总零售价-本期销货净额=期末存货的总零售价

（5）期末存货的总零售价×成本率=期末存货成本

（6）本期可供销售商品成本-期末存货成本=本期销货成本

例如：

	成本价（元）	零售价（元）
期初存货（元）	50000	300000
本期进货净额（元）	1850000	2500000
本期可售商品总额（元）	2100000	2800000
成本率	2100000÷2800000=75%	
本期销货净额（元）		2400000
期末存货（元）	400000×75%=300000	400000

采用零售价法时，除应在存货账或进货账中登载成本外，还应记载商品的零售价，以便计算成本率。商品种类及成本率如有不同，则应分别记载。同时，国家税务总局规定：纳税人采用计划成本法或零售价法确定存货成本或销售成本，必须在年终申报纳税时及时结转成本差异或商品进销差价。

3. 毛利率法

毛利率法则是运用过去的毛利率，来估计本期的期末存货。这种成本计算方法的优点在于计算容易，但往往过于粗略，不适于精算，仅适用于以下情况：

（1）会计师及内部审核人员用来查核公司存货计价的合理性。

（2）可通过账面估计当期的销货成本和期末存货，不必实际盘点，可节省人力。

(3) 因意外灾害(如火灾、水灾)而使存货受损时,可用本法估计损失金额,并以此为依据请求保险赔偿。

(4) 账簿记录遗失或毁损时,可用本法估算存货金额。

例如(估计历年毛利率为30%)

期初存货(元)	1000000
本期进货净额(元)	+16000000
本期可售商品总额(元)	=17000000
减估计销货成本(元)	-15000000
本期销货净额(元)	=2000000
减估计销货毛利(元)	2000000×30% =600000
估计期末存货(元)	1400000

三、重大差异的对策

实地盘点存货之后,可得出账面存货与实地存货的差异,即盘亏数值,也可计算出商品的实际毛利率。所谓重大差异,是指盘亏率大幅超过行业标准或公司目标以及毛利率水平远低于行业标准或公司目标。

1. 盘亏率

计算公式:

盘亏率=盘亏金额÷(期初存货+本期进货)

若将各单品的实地存货与账面存货加以比较,既可能产生盘亏,也可能产生盘盈。但若比较各商品分类或全店的实地存货与账面存货的差异,则仅可能发生盘亏。

大致上来说,盘亏发生的原因有下列10种:

(1) 盘点错误(漏盘)。

(2) 计算错误。

(3) 偷窃。

(4) 进货验收错误或虚进货(账多实物少)。

(5) 坏品丢弃未登记。

(6) 采用零售价法计算成本,但未计算降价损失。

(7) 生鲜处理效率低。

(8) 生鲜品失重。

(9) 商品出库未登记。

(10) 商品变价未登记或任意变价。

商场超市因销售生鲜食品,因此坏品丢弃或限时降价不可避免,其所带来

的损失经常导致盘亏率偏高。按日本商场超市的标准，盘亏率在1.5%以下均属正常。对我国的商场超市来说，若维持在2%以下应属正常，若在2.5%以上则属重大差异。

发生盘亏重大差异时，应立即采取下列措施：

（1）重新确认盘点区域，看看是否漏盘。

（2）重新计算存货额。

（3）检查进货传票，了解是否有大量异常进货。

（4）查看坏品统计表和降价统计表。

（5）检查是否有新进的或技术不熟练的生鲜处理人员。

若仍无法查出原因，只有认定盘亏是由门卫管理不善、发生偷窃行为所致，日后应加强对顾客、厂商人员及本店员工的出入管理。

2. 毛利率

目前商场超市的行业毛利率为15%～18%，当然也有商场超市经营者运用价格策略使毛利率不在这一范围内。然而，实际毛利率与目标毛利率的差异若达到2%以上，就属于重大差异。

毛利率发生重大差异的原因有：

（1）大幅盘亏。

（2）销售结构比改变（季节因素、陈列调整）。

（3）创利商品缺货。

（4）新商品促销。

（5）调整价格策略，以适应竞争。

（6）厂商调高进货成本，而商店零售价保持不变。

（7）零售价大幅下降，店内存货过多。

毛利率发生重大差异时，商场超市经营者应立即采取下列措施：

（1）若是盘亏所致，可采取前面所介绍的措施。

（2）若是销售结构比改变、创利商品缺货或新商品促销的原因，则需扩大创利商品的陈列空间，或将其调整到更显著的陈列位置，并掌握到货量。

（3）若是价格策略调整或进货成本上涨的原因，则可调高较不敏感的商品的价格，并改善较佳的陈列地段。

四、盘亏奖惩规定

商店在经营一段时间后，盘点个别商品时难免会发生盘盈、盘亏。整体而言，盘点的结果大都为盘亏，但只要盘亏在合理的范围内（参照行业标准），应视为正常。商品盘亏率的高低可以反映商场超市从业人员的管理水平和责任

感，故有必要对表现优异者予以奖励，对表现较差者进行处罚。

至于奖励或处罚的内容，则应视商场超市的自身条件而定。一般常用的奖励方式有颁发奖金或行政鼓励，奖金要保留一部分，以防日后盘亏率过高作为处罚扣回，到年度结束时再将余额发还营业单位。处罚则可采取扣奖金或行政处罚的方式。

目前，日本商场超市的标准盘亏率为1.5%。由于中国商场超市的管理水平比日本低，生鲜处理水平比日本商场超市低，果菜类商品产地分级不佳、损耗比日本商场超市大，生鲜商品同温配送处理不佳、损耗比日本商场超市大，因此建议采用下列标准：

1. 盘亏率为2%～2.5%，视为正常。
2. 盘亏率在2%以下，予以奖励。
3. 盘亏率在2.5%以上，进行处罚。

五、盘点组织的建立

1. 盘点组织的结构

一般而言，实地盘点作业并非日常性工作，因此商场超市大都是在盘点前成立一个临时任务编组，统筹盘点计划的实施以及重大差异的追踪。只是在商场超市已发展成多店连锁经营，这时总公司应该成立正式的盘点小组，赴各门店巡回盘点，既可集中作业、避免影响店铺正常营运，又可收到检查的效果。

盘点组织的结构一般包括：总指挥、副总指挥、初盘复盘组、抽盘组、账务处理组、资料分析组。以上组织结构的具体职责是：

（1）总指挥。一般由总公司管理部门或财务部门的最高主管担任，统筹盘点日程计划和人员安排。

（2）副总指挥。由总公司营业部门的主管担任，负责调派人员，协助总指挥。

（3）初盘复盘组。每店为一单位，由店长担任组长，负责店内初盘、复盘的准备作业和盘点实施。

（4）抽盘组。可由连锁总公司参谋部门的人员组成，如果是单店经营，可由店长和店内后勤人员组成，负责对已完成盘点的区域进行抽查。

（5）账务处理组。可由总公司电脑部门配合会计部门组成，负责盘点资料的整理、计算和存货账的调整。

（6）资料分析组。可由总公司企划部门或管理部门组成，负责商品经营绩效的分析（如存货资金、周转率、毛利率、交叉比率、盘亏率等），并提出改进措施。

2. 盘点小组

商场超市的规模一般来说大都在450平方米以上，故盘点小组至少要有6人才能符合需要。6人作业时，可分成3组同时作业，盘点小组最后隶属总公司财务部门或管理部门。为使盘点小组发挥机动性和高效率，盘点时必须使用盘点机。6人盘点小组一天可完成1~2家商场超市的盘点工作，盘点后的资料应立即输入电脑统计运算。

3. 盘点日程安排

无论是采用任务编组或正式盘点小组，都应预先规划好本年度的盘点日程表，以便于事前准备。如果设定商场超市分周期盘点，则盘点日程表如表5-5、表5-6所示。

有些人认为盘点日程表不应事先公布，以免给图谋不轨的员工以可乘之机。不过站在企业经营的立场，还是应该以较正面的心态去看待员工，而且成功的盘点依靠事前充分的准备。只要企业拥有一套严密的稽查控制系统，少数不轨员工又有何惧？

表5-5 月度商品盘点日程表（盘点小组）

受盘店铺	盘点日期	备注
		1. 本表适用于有专门巡回于各分店盘点的盘点小组的商场超市 2. 本表由盘点小组于上一年度的12月份提出 3. 盘点日期应避免节庆日或假日，且应在营业中进行 4. 年底大盘点仍应以全体连锁店同时进行为宜
核定		盘点小组

表5-6 年度商品盘点日程表（盘点小组）

<table>
<tr><th rowspan="2">月别</th><th rowspan="2">日期</th><th colspan="3">盘点时间</th><th rowspan="2" colspan="3">备注</th></tr>
<tr><th>营业中</th><th>营业前后</th><th>停业</th></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="12" colspan="3">1. 商品盘点日程表必须由财务会会计部门于上一年度的12月份提报
2. 本表适用于单店或多店同时盘点
3. 盘点日期应避免节庆日或假日
4. 初盘、复盘人员名单应于盘点前3天提出
5. 若使用人工盘点单，则必须在盘点日的3天前送达盘点单位</td></tr>
<tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>9</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>11</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>12</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>核定</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">财务部主管</td><td></td><td>承办人</td><td></td></tr>
</table>

第三节 盘点准备工作

一、盘点准备工作流程

1. 盘点前30日

（1）盘点小组。

①设立盘点办公室。

②盘点小组人员的培训。

③领用各种文具、表格、用具等。

④检查所有货架、端架的编号是否齐全、完好、清楚。

（2）楼面部门。

①派人员参加盘点小组。

②协助检查货架编号。

2. 盘点前28日

（1）盘点小组。

①设置盘点区域，包括盘点与不盘点区域。

②编制地图。

③编制总控制表。

（2）楼面部门。

①确定所有正常货架的陈列图。

②确定楼面的促销位置。

③检查价签与商品是否一一对应。

3. 盘点前25日

（1）盘点小组。

①进行电脑设备的培训。

②贴盘点区域的位置号码。

③检查所有不盘点区域的标识。

（2）楼面部门。

①控制库存标准和系统订货。

②停止陈列图的更改。

4. 盘点前22日

（1）盘点小组。

①编制正常货架的电脑系统陈列图。

②检查电脑陈列图与实际是否相符合。

（2）楼面部门。

①楼面整理库存区域，包括货架上的库存区和仓库的整理。

②清理批量退货。

5. 盘点前15日

（1）盘点小组。

①发出系统截止的各项日期。

②管理层的盘点培训。

③员工的第一次盘点培训。

④检查电脑陈列图与实际是否相符。

（2）楼面部门。

①楼面部门进行一次清仓。

②检查样品是否具备条码。

③楼面整理库存区域。

二、盘点区域的编号

1. 盘点区域

盘点区域就是需要盘点的销售区域和库存区域。盘点区域是为了将商场超市中不需要盘点的部分划分出去，如承租厂商的柜台和生鲜区域。盘点图是明确盘点位置及盘点区域的位置图，既是盘点区域的平面图，又是空间立体图，涵盖了全部存有商品的区域，盘点图由库存区盘点图和陈列区盘点图组成。

2. 盘点区域编号的原则

对所有盘点区域内的货架、端架、促销区、仓储货架等进行编号，是为了准确、完整地将区域内的商品无一遗漏地进行盘点。一般盘点区域的编号原则如下：

（1）陈列区域的编号。

①正常货架的陈列区：商场超市中所有货架按一定的顺序进行编号，中间不间断。

②促销的陈列区：促销陈列区从商场超市的一头编起，连续编，不中断，并且方向一致，包括堆头、挂墙、端架等。

③冷冻的陈列区：冷冻的陈列区指日配部门的冷冻陈列柜、冷藏陈列柜的编号。

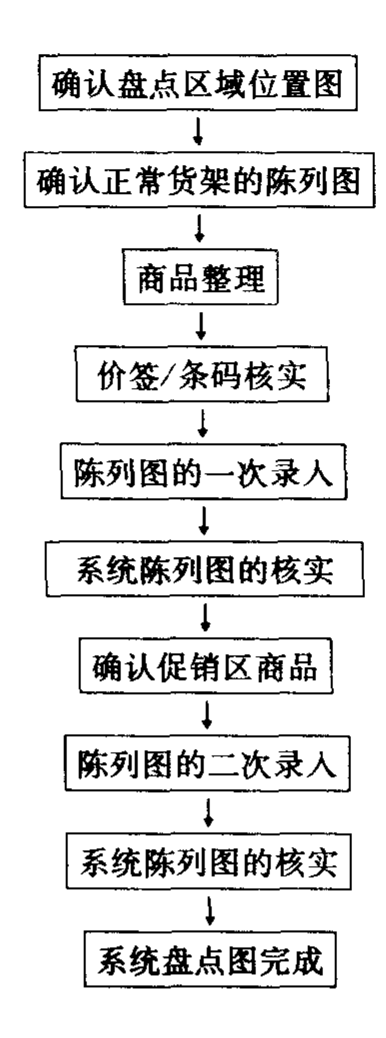
（2）库存区域的编号。

①货架库存区：销售区域货架的最上一层，用来存放商品库存的空间，作为货架库存区。所有货架库存区统一编号。

②仓库库存区：指后仓、冷藏库、冷冻库、周转仓等。所有的仓库连续编号，不中断。

3. 系统盘点图的建立

系统盘点图建立流程。



4. 商品陈列的确认

（1）楼面确认商品陈列是非常重要的，在输入电脑系统前，楼面要将需要退货的品种、新品种以及需要清仓的品种进行统计，尽量减少输入系统后陈列图的更改。

（2）楼面陈列的所有商品必须有可以扫描的条码，因为系统的录入是电脑设备直接扫描进行录入的。

（3）楼面商品的每一个陈列位都必须有价格标签，价格标签必须同商品一一对应。

（4）所有需要盘点的商品可以在不同的位置出现多次，但不能同时拥有一个以上的位置编号，如果某个商品出现横跨货架的陈列，必须进行纠正。

5. 系统盘点图的核实

（1）系统盘点图输入完毕后，必须列印报告，检查系统输入的盘点区域编号是否正确，有无遗漏。

（2）对应的位置编号下，商品的陈列图是否正确，有无遗漏，包括统一位置下，多个陈列位置的输入。

6. 系统盘点图的修正

（1）系统盘点图录入核实后，原则上不接受楼面的任何更改。但在实际操作过程中，因各种因素的影响，系统陈列图的更改是不可避免的。

（2）楼面尽量不更改陈列图，如必须更改，例如在输入后，某品种余货销完，不再进货，需要补充新商品等，则需要做相应的更改。

（3）陈列图的更改必须经过盘点小组的批准。

（4）促销区的陈列图输入核实后，不接受任何理由的陈列更改。

三、盘点表的编制

1. 盘点表的功能

编制盘点表是因为仓库和货架陈列区的商品，存放的位置和品种是随时变化的，很难固定，因此系统无法通过预先编制陈列图的方式进行盘点。库存区的盘点必须用人工操作，提前编制盘点表，提前进行盘点。盘点表实际是提前将商品的明细按位置进行登记，保证在盘点时只需要点数，不需现场再登记，以加快盘点的速度。

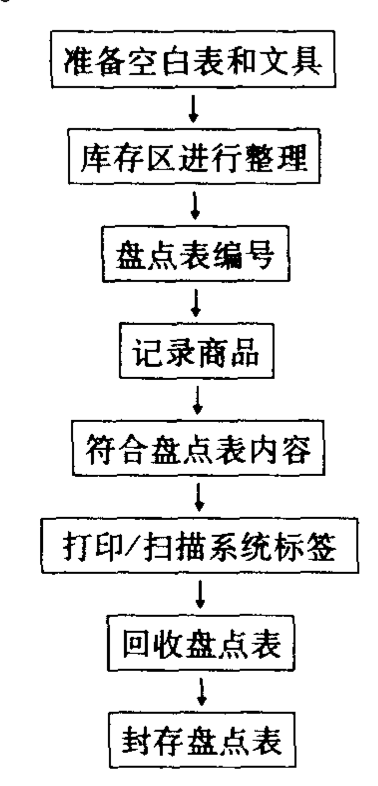
2. 盘点表编制流程

3. 盘点表编制的注意事项

（1）盘点表一般在库存区盘点前 3 日进行编制。

（2）盘点表编制完成的区域，补货必须按位置重新放好。商品可以从库存

区向陈列区移动，反之不可。



（3）所有的盘点表必须进行号码编排，并进行登记。

（4）盘点表不得有任何人工书写的品名、条码、货号等，必须全部采用系统标签。

（5）盘点表所有的系统标签必须全部经过扫描，是有效标签。

（6）盘点表商品的编排次序是从左到右、从上到下。

（7）盘点表要放入盘点袋中。

（8）盘点表编制完毕后必须进行复核。

四、盘点人员的管理

1. 人员安排的注意事项

（1）分店楼面部门除必需的留守人员外，所有人员均应参加年度盘点，包括行政部门等，必须支援楼面进行盘点。

（2）盘点前1个月，各个部门将参加盘点的人员进行排班，盘点前1周，原则上取消年假休息，盘点当日应停止任何休假。

（3）各个部门将参加盘点的人员报盘点小组，必须注明哪些是点数人员，哪些是录入人员。

（4）盘点小组统一对全店的盘点人员进行安排，分库存区盘点人员、陈列区盘点人员。

（5）盘点小组安排盘点日陈列区的人员时，各个分区小组中必须包括本区

营运部门的经理、主管、熟练员工，其中经理任本分区内设置的分控制台台长。

(6) 盘点小组在每一个分区小组的人员安排中，必须明确初点录入人员、点数人员，复点录入人员、点数人员等。

2. 人员安排的通告

(1) 盘点小组的人员安排。

①盘点小组在接到部门上报的参加盘点人员的名单和排班后，将楼面所有盘点人员进行安排，于盘点前7天以书面通知、公告的方式通知各个部门。

②盘点人员按库存区盘点和陈列区盘点两次来安排。将商场超市的盘点区域分成不同的盘点分区，每个分区设置一个盘点分组和分控制台，每个分控制台设置一个分台长，全面控制盘点工作的进行。

(2) 安全部复查人员的安排。

安全部根据盘点的情况，分别按库存区盘点和陈列区盘点两次来安排人员。要求每个分区都必须安排人员进行复查。重点是精品部、家电部、烟酒部以及比较容易出现点数错误的区域。

五、盘点培训

1. 盘点小组的培训计划

盘点小组在成立后，必须制定详细的盘点计划，包括对盘点小组人员的培训、盘点管理层的培训、点数员工的培训和输入员工的培训等。建立培训档案，进行盘点培训的考核，要求所有参加盘点的人员均须通过考核。

2. 盘点培训的具体内容

盘点表的使用。

(1) 盘点表是盘点库存区时使用的。所有的库存区域应全部设置盘点表。

(2) 盘点表是编号的，盘点表某一个编号的增加必须经过盘点小组的登记审核。

(3) 盘点前到总控制台领取盘点表，盘点完毕后，回归总控制台。

(4) 盘点表必须经过安全部的盘点专员抽查确认后，才能封存，等待输入系统。

(5) 盘点表上的数字书写必须规范。

(6) 如果需要修改盘点表上的数字，不能用涂改液或圈涂法，必须将原来的数据划掉，重新书写。

(7) 盘点表上只记录商品的品名，因此盘点表上的数据是该商品在其盘点位置下的所有库存的总数。

(8) 盘点表上的数据只能用蓝色、黑色签字笔或圆珠笔书写，不能用红笔、铅笔或彩色笔书写。

(9) 盘点人员必须在盘点表上签字，用中文正楷字体。

3. 盘点点数的培训

(1) 点数的原则。

①点数必须是销售单位的数量，即是该商品盘点时的单位。如口香糖，如果商场超市是整盒销售的，则盘点时的计数单位是盒。

②库存区的盘点是两个人为一组，同时点数，当两人的点数一致时，才将该数据作为盘点数据记录在盘点表上。

③陈列区的盘点则采取“互点法”，即商品A的初点作业人员与复点人员及三点人员不同，点数人员与记录人员不同。

④非供应商免费提供的样品必须点数，样品的配件不点数。

⑤赠品不盘点。

⑥不足一个销售单位的商品，不计数。

(2) 陈列区的点数。

①盘点货架或冷冻柜、冷藏柜时，依序由左而右，由上而下。

②盘点的数字书写要清楚，不可潦草；数字写错，要按要求进行涂改。

③清点时，一定要按销售单位清点，不够一个销售单位的不能计入，应取出归入待处理品堆放处。

④盘点时，顺便查看商品的有效期，过期商品不应点入，应归入待处理品堆放处；对无法查知编号的商品，用红色粘贴纸做标识，报告分控制台进行处理；遇到非本部的散货，将其送到分控制台，归入散货区的堆放处。

⑤复点时要首先确认需要复点的区域，是否已完成初点的录入，有否遗漏。

⑥复点需要用不同颜色的自粘贴纸，以示区别。

⑦复点录入电脑设备时，必须将其初点的数据全部清理完毕后，才能再输入复点数据。

⑧楼面需要抽点的商品是初点与复点有数量差异的商品、初点或复点中漏点的商品，或初点与复点中位置不正确的商品。

⑨安全部的检查则是选择体积小、单价高、量多或容易点错的商品。

六、盘点前楼面操作标准

1. 盘点通用的楼面标准

(1) 盘点前，所有盘点区域的编号必须完整、清楚，楼面不得撕毁或用商品掩盖编号。

(2) 盘点前，盘点区域与未盘点区域必须明确分开，不盘点的区域必须明示“不盘点”标识。

（3）盘点前25日，楼面确定正常货架的陈列图。在系统陈列图输入完毕后，楼面不能私自更改陈列，需要更改的陈列，必须经过盘点小组的批准。

（4）盘点前4日，楼面确认促销区域的陈列。系统2次陈列图确认后，不接受任何陈列区域的更改。

（5）盘点前4日，楼面必须控制所有的补货、进货。库存区盘点表预制完成后，不接受任何非本区域编号的商品存放在本区域，商品流向只能从库存区进入陈列区，反之不允许。

（6）在盘点前的规定时间内，楼面必须将需要退货的商品、报废的商品处理完毕。

（7）盘点表制作前，库存区的所有商品必须用纸箱存放，不接受零散存放的商品。

（8）盘点前，所有需要盘点的商品必须在盘点区域内的盘点编号下，所有不需要盘点的商品必须在非盘点区域内。

（9）盘点表制作前，对于不符合系统规则的商品，如系统品名与实际商品不符、条码贴错、供应商送错的商品、无法确认的商品等，必须进行处理。或请求采购经理更改系统资料，或退回供应商，或通过库存调整进行处理。保证所有的商品都必须能够进行系统盘点。

（10）盘点前，楼面必须进行保质期和商品包装的检查，通过一次、二次清仓，完成即将过期商品、破损商品、零星删除状态的商品清仓。

2. 库存区盘点的楼面标准

（1）库存区所有商品必须封箱，无散货。

（2）库存区所有商品必须在外箱上明确标识盘点区域号码。

（3）库存区的商品必须是同一商品放在一个位置。

（4）库存区的商品必须在盘点的编号内。

（5）清理库存区的空纸箱。

（6）收货部的退货区域严格与其他存货区域分开。

3. 陈列区盘点的楼面标准

（1）陈列区盘点前，库存区必须全部处于封库状态。

（2）全部的零星散货归入正常的陈列货架。

（3）检查所有的价格标签是否正确无误。

（4）检查所有的商品是否具备有效条码。

（5）整理需要盘点的商品，以利于清点数量。

（6）将所有的陈列端架、堆头、仓库中的空纸箱清理完毕。

（7）检查卖场的死角、维修部门、顾客退换货处是否有滞留商品。

第四节　盘点中作业

一、初点作业操作规范

1. 若于营业中盘点，则先将当日有营业的收银机全部读出“××账”，同时，盘点作业人员要注意不可高声谈论而影响商场超市正常营业，不可阻碍顾客通行。

2. 盘点作业人员应先点仓库、冷冻库、冷藏库，再点卖场。

3. 盘点作业人员盘点货架或冷冻、冷藏柜时，要依由左而右、由上而下的次序进行。

4. 盘点作业人员应将每一台货架或冷冻、冷藏柜均视为独立单位，使用单独的盘点表。

5. 盘点单上的数字要填写清楚，不可潦草。

6. 进行盘点作业时，最好两人一组，一人点、一人写；若在非营业中清点，可事先准备好自粘纸或小纸片，写上数量后，放置在商品前方。

7. 若在营业中盘点，卖场内先盘点购买频率较低且售价低的商品。

8. 如果写错数字，要涂改彻底。

（1）规格化商品，应清点其最小单位的数量。

（2）生鲜商品若尚未处理，则以原进货单位盘点。如重量、箱数等；若已加工处理尚未卖出，则以包装形式盘点，如包、束、袋、盒等。

（3）汽水可乐等，则清点箱数，未开封者，视为全额零售价，已开封者折半价。

（4）散装而未规格化的商品，以重量为单位。

（5）盘点时，顺便观察商品有效期限，过期商品应随即取下并记录。

9. 负责人要掌握盘点进度，机动调度人员支援，并巡视各部门盘点区域，发掘死角及易漏盘点区域。

10. 盘点作业人员对于无法查知商品编号或商品售价的商品，应立即取下，事后追查其归属。

二、复点作业操作规范

1. 复盘时，复点者要先检查盘点配置图与实际现场是否一致，是否有遗漏的区域。

2. 若使用小贴纸方式，则应先巡视有无遗漏未标示小贴纸的商品。

3. 复点可于初点进行一段时间后，即开始进行。复点者须手持初点者已填好的盘点表，依序检查，再将复点的数字记入复点栏内；并计算出差异，填入差异栏。

4. 复点者须使用红色圆珠笔。

5. 复点准确后再将小贴纸拿下。

三、抽点作业操作规范

1. 抽点者同复点者一样，也要先检查盘点配置图与实际现场是否一致，是否有遗漏的区域。

2. 抽点者抽点商品时，可选择卖场内的死角或不易清点的商品，或单价商品、数量多的商品，以及盘点表上金额较大的商品。

3. 抽点者要对初点与复点差异较大的数字，进行实地确认。

4. 抽点者同复点者一样，也须使用红色圆珠笔。

第五节　事后处理

一、资料的整理和计算

1. 商场超市主管要确认盘点单是否全部回收。

2. 盘点单上初点、复点、抽点是否有签名。

3. 主管要将盘点单复印一份自存，原件送至财务会计部核算。

4. 财务会计部收到盘点单后，应于5日内提出盘点结果报告。

5. 盘点执行部门要做成盘点实施状况报告，以作为今后改善的参考依据。

6. 若在营业中盘点，则于盘点后再读出收银机的“××账”，并以存货调整公式来估算：即实地盘点金额－1/2（盘点后营业额－盘点前营业额）。因为在盘点时，有些商品可能会被卖出，而不能再当作存货，所以存货盘点的数字要做些调整。

二、盘盈、盘亏调整与差异处理

1. 整体而言，商品不可能出现盘盈，除非有进货而无进货传票、盘点虚增或计算错误。盘亏则属正常情况，但如果超过本章第2节中介绍的盘亏率标准，便是异常。

2. 盘亏率若在2.5%以下，则可进行账务调整；若超过2.5%，则应追查差异原因，进行相应处罚。

三、游离商品的处理

1. 状况

商品盘点后，通常会发生下列特殊状况：

（1）有些商品有品号，但在电脑内无品名或非此品名。发生原因主要是：

①标签编号错误。

②电脑编号已淘汰，但商品仍在出售。

③套号（厂商利用已核准的编号，套用新产品）。

（2）有些商品有品名，但无品号。发生原因主要是：

①店内自行引进商品，却未呈报核准及编号。

②标签脱落，又无资料查询。

2. 处理程序

（1）退回店内清查（若盘点单有陈列架编号，极易找寻），2天内回报。

（2）清查后，仍无法找出原籍的商品，一方面要列清单送交采购单位确认，一方面将商品尽量集中，以便处理。

（3）采购单位接到游离商品的清册后，逐项确认，若仍无法找出原籍，则可以下列方式处理：

①退回厂商。

②售完为止，不再销售。

③若商品有效期间快到或包装已破旧，则以特卖方式出售或特价优待同仁。

④若属未经允许引进的商品，则应追究责任。

第六章　商场超市商品保管与储运

第一节　商品保管的要求

商品保管的基本要求

1. 严格验收入库商品

首先要严格验收入库商品，弄清商品及其包装的质量状况，防止商品在储存期间发生各种不应有的变化。对吸湿性商品要检测其含水量是否超过安全水分，对其他有异常情况的商品要查清原因，针对具体情况进行处理和采取救治措施，做到防微杜渐。

2. 适当安排储存场所

由于不同商品性能不同，对保管条件的要求也不同。性能相互抵触或易串味的商品不能在同一库房混存。尤其对于化学危险物品，要严格按照有关部门的规定，分区分类安排储存地点。

3. 妥善进行堆码苫垫

地面潮气对商品质量影响很大，要切实做好货垛下垫隔潮工作。存放在货场的商品，货区四周要有排水沟，以防积水流入垛下；货垛周围要遮盖严密，以防雨淋日晒。应根据各种商品的性能和包装材料，确定货垛的垛形与高度，并结合季节气候等情况妥善堆码。含水率较高的易霉商品，热天应码通风垛。容易渗漏的商品，应码间隔式的行列垛。除此之外，库内商品堆码留出适当的距离：顶距，平顶楼库顶距为 50 厘米以上，人字形屋顶以不超过横梁为准。灯距，照明灯要安装防爆灯，灯头与商品的平行距离不少于 50 厘米。墙距，外墙 50 厘米，内墙 30 厘米。柱距，一般留 10～20 厘米。垛距，通常留 10 厘米。对易燃商品还应留出适当防火距离。

4. 控制好仓库温湿度

仓库的温湿度，对商品质量变化的影响极大。各种商品由于其本身特性，对温湿度一般都有一定的适应范围，超过规定的范围，商品质量就会发生不同程度的变化。因此，应根据库存商品的性能要求，适时采取密封、通风、吸潮和其他控制与调节温湿度的办法，力求把仓库温湿度保持在适应商品储存的范围内，以维护商品质量安全。

5. 认真对商品进行在库检查

做好商品在库检查，对维护商品安全具有重要作用。库存商品质量发生变化，如不能及时发现并采取措施进行救治，就会造成或扩大损失。因此，对库存商品的质量情况，应进行定期或不定期的检查。

6. 保持好仓库清洁卫生

储存环境不清洁，易引起微生物、虫类孳生繁殖，危害商品。因此，对仓库内外环境应经常清扫，彻底铲除仓库周围的杂草、垃圾等物，必要时使用药剂杀灭微生物和潜伏的害虫。对容易遭受虫蛀、鼠咬的商品，要根据商品性能和虫、鼠生活习性及危害途径，及时采取有效的防治措施。

第二节 商品的处理作业与管理

一、食品、日用品处理作业与管理

一般在商场超市，最大的部门莫过于食品、日用品部。因为消费者在商场超市购物时，购买最多的还是食品与日用品。

所谓“食品、日用品”，包括南北货、干货、罐装食品、饮料、冰品、烟酒、冷冻调理食品、速食品、厨房用品、卫生用品等。因此，商场超市在致力于经营与企求提高业绩时，对于食品、日用品部的良好作业管理是不容忽视的。

上述食品与日用品的销售量，通常占商场超市营业量的60%左右。该类商品占整个商品类目的72% ~80%，其陈列面积亦占总场2/3强，其毛利率则比生鲜食品约低18% ~20%。

二、奶制品、烘焙制品处理作业与管理

从整个营运而言，奶制品与烘焙制品在商场超市的销售虽不及生鲜食品重要，但仍然是重要的一环。

奶制品的毛利率较富弹性，加盒装的冰激凌毛利较高，约可达28%以上，鲜乳则约10%，其他的奶制品甚至更低，仅约为6%。

奶制品最大的效益，仍在于吸引客人，可谓“必需性商品”。因为奶制品可与其他商品产生关联性购买，例如，面包与奶油或果酱，点心、饼干与牛奶，糖果与饮料等。

奶制品由于极易腐坏，因此必须定时检视陈列柜，并加以清洁管理，才能促进其销路。

奶制品由于有助于关联性购买，因此，搭配销售以利于促销，可助长利润

的形成，其相关的商品组合有：

（1）牛奶与麦片、小西点。

（2）奶油与面包。

（3）冰激凌与点心、蛋糕等。

（4）奶油与饼干、煎饼等。

（5）乳酪与通心粉。

烘焙制品在商场超市中，可大致分为二类：

（1）面包和现作西点类。

（2）饼干、小甜点与其他烘焙制品。

在整个烘焙食品的销售量中，以面包类的销售最高，约达销售量的55%，西点次之，约为31.7%。面包是形成价格印象的最佳商品，而西点则较易于刺激顾客购买欲。因此，必须使其更商品化，以促进全部销货的增加与贡献度。

烘焙制品尤须注意为大量购买的消费者提供方便，并且安排在一般消费者购物过程的开端，以诱使消费者在购物预算之外，作冲动性的购买，而获取利润。

通常，商场超市在开始营业后，应迅即补充或保持适度的面包存量，使顾客产生有利的商店印象，而品质良好的烘焙制品更能促进消费者作冲动性的购买。

三、生鲜蔬果处理作业与管理

生鲜蔬果经常面临以下几种损耗：

（1）腐坏（腐烂）。

（2）干化（枯萎）。

（3）作业处理不良。

（4）修剪不当。

1. 蔬果陈列

（1）蔬果类商品最富色彩变化，其天然鲜艳的色彩，加上种类繁多，在陈列架上，吸引力非常大，为其他商品不能与之相比。

（2）蔬果的陈列，首重“量”感魅力，应给顾客以数量充足、内容丰富的感觉。

（3）以每周为一周期计，同样的蔬果应经常更换位置，不要一直均陈列于一个地点。

（4）其商品策略，往往借着陈列与排列，强化其色彩，使其形成鲜明对比，以显示货色齐全。另外，要活化产品的鲜美与丰富，例如，鲜红的苹果与

柠檬或香蕉紧邻陈列。

（5）用标语、标签点缀，可增添情趣。

（6）属于冲动性购买商品，应力求陈列在必需品左右或附近。

2. 蔬果包装

（1）慎选包装材料。保鲜膜种类很多，其他的包装材料更多，但仅有少数可以不必打眼、打洞就能利于蔬果呼吸的。包装材料应选此类。

（2）适度的包装。虽然较大的包装可以无形促使消费者购买量增多，但是也应力求适中，因为包装如过大，也容易使消费者望而却步。因此，对商品讲究精美、适度的包装非常重要。

（3）注意与销售时间紧邻。为了控制蔬果鲜度，包装应尽量紧邻销售时间。

（4）果茶商标的应用。

四、生鲜肉品处理作业与管理

1. 生鲜肉品进、销、存作业流程

生鲜肉品在陈列柜的陈列方式，常为了促进顾客印象、方便顾客选购，采用按类分区陈列，例如：排骨，肉片，碎肉、绞肉，熏肉，加工肉食品，里脊肉，汉堡肉，家禽肉。

不过，也有的商场超市按家禽肉、牛肉、羊肉、猪肉加工肉食品等类分开陈列的。

生鲜肉食品由产地经屠宰场将屠体运抵商场超市后，一般商场超市为了方便装卸处理，都非常重视后勤作业区的处理作业。

目前屠体运到作业区，只需要少数人力，利用动力操作，即可将屠体刀割处理，轻而易举，效果较好，而且作业区内，诸如输送机、嫩肉机、自动碎肉机、包装秤、包装机等设备一应俱全。

2. 生鲜肉品的存量管制

肉品有其一定的保鲜度，存量管制愈显重要，存货量若过多，则浪费成本，存货太少，又不敷销售。因此，应使用各种存货控制方法，制定理想的存销比例，适当管制。

3. 生鲜肉品的温度管理

生鲜肉品处理作业程序中，其温度管理特别重要，适当的温度有利于肉品的维护与处理，可以减少耗损，延长肉品的销售时间。

（1）商场超市冷藏库的温度最好控制在 -5 ~ -1℃之间。

（2）切割处理时与肉品包装区的温度最好在 15℃左右。

（3）陈列柜（冷藏柜）的温度，应维持在 -3℃左右。

（4）熏肉、加工肉食品区，则以1~2℃为宜。

通常在适当的温度管理与控制下，能使耗损平均降约5%。

经 -3℃冷冻的肉品，不宜用保鲜膜包装。

五、生鲜海产品处理作业与管理

在所有生鲜类品中，耗损程度最高者，当属生鲜海产品，其耗损率经常高达85 %以上。

海鲜类品自产地之后的整个运销过程中，每一个阶段都应留意温度管理，切勿中断冷冻，防止鱼货腐烂，影响新鲜度。

鲜度管理。鲜活鱼处理作业的好坏与鲜度的维持息息相关，其最佳的保鲜处理，即是提供一处有如海洋生态一般的水域环境，通常海水含盐量约为3.5‰，盐度应控制于此标准，温度也应控制在2℃以下。

总之，温度管理、冰冷盐水处理、冷冻处理等，对于活鱼蓄养等均应特别注意。

第三节　商品出入库实际操作

一、商品入库管理

1. 商品入库

商品入库是仓库业务的开始，也是商品由采购进入保存的第一道环节。因此，要做好以下工作：

（1）商品入库必须票货同行，根据合法凭证收货，及时清点商品数量。收货员要审核运输员交给的随货同行单据，票货逐一核对检查，将商品按指定地点入库验收。

（2）商品入库必须按规定办理收货。商场超市收货员验收单货相符，要在随货同行联上签字，加盖“商品入库货已收讫专用章”之后，方可交运输员随车带回交给商场超市调度员。

（3）验收中发现单货不符、差错损失或质量问题，商场超市收货员应当立即与有关部门联系，并在随货同行联上加以注明，做好记录。经双方签字后，收货员方可在单上签字、盖章，带回交储运业务索赔员，按期办理查询事宜。

（4）同种商品不同包装或使用代用品包装，应问明情况，并在入库单上注明后，办理入库。

(5) 送货上门车辆，无装卸工的经双方协商同意，仓库可有偿代为卸车，按储运劳务收费办法执行。

(6) 商品验收后，需商场超市保管员签字、复核员盖章；入账后注明存放区号、库号，票据传回。

(7) 临时入库商品要填写临时入库票，由商场超市收货员、保管员签字、盖章后，交跑票员带回商店。

(8) 仓库保管员接正式入库单后，应当即根据单上所注的商品名称仔细点验件数，加盖“货已收讫章”。同时，由保管员签字、复核员盖章，将回执退回委托单位。

(9) 属下列情况之一的，仓库可以拒收不合法入库发运凭证。如字迹模糊，有涂改等。错送，即发运单上所列收货仓库非本仓库。单货不符。商品严重残损，质量包装不符合规定。违反国家生产标准的商品。

(10) 商品入库时，要轻卸轻放；保持清洁干燥，不使商品受潮沾污；检查商品有无破损或异样，及时修补或更换包装；抽查部分商品，特别是包装异样商品；用感官检查商品有无霉、溶、虫、损、潮、漏、脏等情况，分清责任。

2. 商品验收

商品验收是对购进商品按进货合同或发货票的数量点收和质量检验。

商品验收是商场超市业务经营活动的重要一环。开展商品验收能保证商品的数量准确、质量完好，阻止伪劣商品进入商场超市，防止和消灭差错事故。商品验收是通过对商品的检查实现的。

商品检查的方式，有以下四种：

(1) 直查。这种方法的优点是快速、简便。商场超市根据订货单检查供货商的发票、运送单，清点大类及项目。如果发票检查不能有效，再进行对商品实际的开箱拆包清点检查。

(2) 盲查。这种方法的优点是准确，但费时费力。这是指检查者不持有自身的订货单和运送单，而就供货者的商品实行现场实际清点和记录，然后将清查的各项商品数量、质量、损伤状况一一登记和描述，并交付采购部门。采购部门的管理人员再与订货单一一核对。

(3) 半盲查。这种方法的优点是快速、准确。这是指检查者持有运送单和说明，有商品大类的数量而没有每一类商品项目的数量。检查员必须实际地清点每一类商品项目和数量。

(4) 直查与盲查相结合。当供货者的发票、运送单标明的内容细致、清楚，与商场超市订货单完全相同时，实行直查即可。当供货者的发票、运送单所标明项目较粗略，不清楚时，商场超市要实行盲查或半盲查。

关于商场超市内部商品流通环节的验收，是指销售部门对储存部门提供的

商品进行验收。目的是为了划清经济责任，防止和减少商品损失与零售差错而设立的。

商场超市对供应商所供商品的检验，包括以下方面：

（1）发票检查。商场超市要一一核对自己的订货单与供应商的发票。包括对每一商品项目、数量、价格、销售期限、送货时间、结算方式等项目。检查人通过检查确认供应商所供货物是否与商场超市需求完全相符。

（2）数量检查。清点货品数量，不仅清点大件包装，而且要开包拆箱分类清点实际的商品数量，甚至要核对每一包装内的商品式样型号、颜色等。一旦发现商品短缺和溢余，要立即填写商品短缺或溢余报告单，报告给采购部门，以便通知供货商，协商解决办法。

（3）质量检查。有两种情况要注意：

①检查商品是否有损伤。一般说来商品在运送过程中会出现商品损伤情况，这种损伤往往由运送者或保险人承担责任。

②检查是否有低于订货质量要求的商品。发现低于订货质量要求的商品，要及时提出来。因为低质量的商品会给商店带来麻烦，如影响销售、影响收入，也会损害商店的形象等。

3. 验收作业

验收作业可按进货的来源分为两种：公司进货验收和自行进货验收。

（1）公司进货验收。由于公司总部已进行进货验收，所以可由业务人员或司机把商品送到门店，而不需当场验收清点，仅由门店验收员立即盖店章及签收。至于事后店内自行点收发现数量、品项、品质、规格与订货不符时，可通知总部再补送。

（2）自行进货验收。

①要核对送货单的商品品名、规格、数量、金额与发票是否相符。

②要核对实物与发票是否相符，具体的检查内容包括：商品数量、商品重量及规格、商品成分、制造商情况及有关标签、制造日期及有效日期、商品品质、送货车辆的温度及卫生状况、送货人员等。

③要对散箱、破箱进行拆包、开箱查验，核点实数。

④要对贵重商品拆箱、拆包逐一验收。

⑤要对无生产日期、无生产厂家、无地址、无保质期、商品标签不符合国家有关法规的商品拒收。

⑥要对变质、过保质期或已接近保质期的商品拒收。

（3）验收员工作职责。

①负责门店所有商品的验收入库工作。

②负责商品及时、合理、有序出样。

③掌握每天销售情况，审核补货申请单，定期处理报损及退调商品。

④协助店长或值班长做好团购、预订商品组货、发货、送货等工作。

⑤保管好发票、单据等有效凭证。

⑥加强对门店内仓的管理。

（4）验收作业应注意的事项。

①不要一次将几家厂商的进货同时验收。

②不可直接送货至仓库。

③避免在营业高峰时间进货。

④不要让厂商清点。

4. 入库的程序

（1）入库验收。商品到库后，首先要对购进商品入库凭证一一检查，然后按照入库凭证上有关项目与购进商品各项标志进行核对。核对准确后，要对购进商品的数量和质量进行检验。

（2）做验收记录。购进商品验收后，要及时做好验收记录。验收记录除购进商品的名称、品种和供货单位外，还要记录应收、实收数量和验收日期。如购进商品数量与入库凭证不符，要会同交货单位做出问题记录，将有问题的购进商品单独存放，通知对方及时处理。对定有索赔期限的购进商品，应在规定的期限内，向有关部门提出索赔要求。

（3）办理入库手续。购进商品验收无误后，由商场超市验收人员或库房保管员在购进商品入库凭证上盖章签收，仓库留下购进商品入库保管联，并注明购进商品存放的库房、货位，以便统计记账。

5. 商品出入库票的管理

（1）商品出库库票由储运部统一发放，任何单位不得私自印制商品出库库票，各部室派专人领用时，储运部须按票号、编号登记备案。

（2）各商店的出入库票上，需盖有本店出入库章和储运部出入库章。

二、仓库温湿度管理

1. 温湿度管理概述

要做好仓库温湿度管理工作，首先要学习和掌握空气温湿度的基本概念以及有关的基本知识。

（1）空气温度。空气温度是指空气的冷热程度。

一般而言，距地面越近气温越高，距地面越远气温越低。

在仓库日常温度管理中，多用摄氏度表示，凡0℃以下度数，在度数前加一个“-”，即表示零下多少摄氏度。

（2）空气湿度。空气湿度是指空气中水汽含量的多少或空气干湿的程度。

表示空气湿度，主要有以下几种方法：

①绝对湿度。绝对湿度是指单位容积的空气里实际所含的水汽量，一般以克为单位，用克/米^{3}来表示。

温度对绝对湿度有着直接影响。一般情况下，温度越高，水汽蒸发得越多，绝对湿度就越大。相反，绝对湿度就小。

②饱和湿度。饱和湿度是表示在一定温度下，单位容积空气中所能容纳的水汽量的最大限度。如果超过这个限度，多余的水蒸气就会凝结，变成水滴。此时的空气湿度便称为饱和湿度。

空气的饱和湿度不是固定不变的，它随着温度的变化而变化。温度越高，单位容积空气中能容纳的水蒸气量就越多，饱和湿度也就越大。

③相对湿度。相对湿度是指空气中实际含有的水蒸气量（绝对湿度）距离饱和状态（饱和湿度）程度的百分比。即在一定温度下，绝对湿度占饱和湿度的百分比数。相对湿度用百分率来表示，公式为：

$$\text{相对湿度}=\frac{\text{绝对湿度}}{\text{饱和湿度}}\times 100\%$$

$$\text{绝对湿度}=\text{饱和湿度}\times\text{相对湿度}$$

相对湿度越大，表示空气越潮湿；相对湿度越小，表示空气越干燥。

空气的绝对湿度、饱和湿度、相对湿度与温度之间有着相应的关系。温度如发生了变化，则各种湿度也随之发生变化。

④露点。指含有一定量水蒸气（绝对湿度）的空气在温度下降到一定程度时，所含的水蒸气就会达到饱和状态（饱和湿度）并开始液化成水，这种现象叫做结露。水蒸气开始液化成水时的温度叫做“露点温度”，简称“露点”。如果温度继续下降到露点以下，空气中超饱和的水蒸气，就会在商品或其他物料的表面上凝结成水滴，此现象称为“水池”，俗称商品“出汗。”此外，风与空气中的温湿度有密切关系，也是影响空气温湿度变化的重要因素之一。

2. 库内外温湿度的变化

从气温变化的规律分析，一般在夏季降低库房内温度的适宜时间是夜间10点钟以后至次日晨6点钟，而降低湿度的适宜时间是上午6点钟以后至下午4点钟。当然，降温还要考虑到商品特性、库房条件、气候等因素的影响。

3. 仓库温湿度的控制与调节

（1）仓库温湿度的测定。测定空气温湿度通常使用干湿球温度表。

在库外设置干湿表，为避免阳光、雨水、灰尘的侵袭，应将干湿表放在百叶箱内。百叶箱中温度表的球部离地面高度为2米，百叶箱的门应朝北安放，以防观察时受阳光直接照射。箱内应保持清洁，不放杂物，以免造成空气不

流通。

在库内，干湿表应安置在空气流通、不受阳光照射的地方，不要挂在墙上，挂置高度与人眼平，约1.5米。每日必须定时对库内的温湿度进行观测记录，一般在上午8~10时，下午2~4时各观测一次。记录资料要妥善保存，定期分析，摸出规律，以便掌握商品保管的主动权。

（2）控制和调节仓库温湿度。为了维护仓储商品的质量完好，创造适宜于商品储存的环境，当库内温湿度适宜商品储存时，就要设法防止库外气候对库内的不利影响。当库内温湿度不适宜商品储存时，就要及时采取有效措施调节库内的温湿度。实践证明，采用密封、通风与吸潮相结合的办法，是控制和调节库内温湿度行之有效的办法。

①密封。密封就是把商品尽可能严密地封闭起来，减少外界不良气候条件的影响，以达到安全保管的目的。

采用密封方法，要和通风、吸潮结合运用，如运用得当，可以收到防潮、防霉、防热、防溶化、防干裂、防冻、防锈蚀、防虫等多方面的效果。

密封保管应注意的事项有：

a. 在密封前要检查商品质量、温度和含水量是否正常，如发现生霉、生虫、发热、水淞等现象就不能进行密封。发现商品含水量超过安全范围或包装材料过潮，也不宜密封。

b. 要根据商品的性能和气候情况来决定密封的时间。怕潮、怕溶化、怕霉的商品，应选择在相对湿度较低的时节进行密封。

c. 常用的密封材料有塑料薄膜、防潮纸、油毡纸、芦席等。这些密封材料必须干燥清洁，无异味。

d. 密封常用的方法有整库密封、小室密封、按垛密封以及按货架、按件密封等。

②通风。通风是利用库内外空气温度不同而形成的气压差，使库内外空气形成对流，来达到调节库内温湿度的目的。当库内外温度差距越大时，空气流动就越快。若库外有风，借风的压力更能加速库内外空气的对流。但风力也不能过大（风力超过5级，灰尘较多）。正确地进行通风，不仅可以调节与改善库内的温湿度，还能及时散发商品及包装物的多余水分。按通风的目的不同，可分为利用通风降温（或增温）和利用通风散潮两种。

③吸潮。在雨季或阴雨天，当库内湿度过高，不适宜商品保管，而库外湿度也过大，不宜进行通风散潮时，可以在密封库内用吸潮的办法降低库内湿度。

随着市场经济的不断发展，商场超市仓库普遍使用机械吸潮方法。即使用吸湿机把库内的湿空气通过抽风机，吸入吸湿机冷却器内，使它凝结为水而排出。

吸湿机一般适宜于储存棉布、针棉织品、贵重百货、医药、仪器、电工器材和烟糖类的仓间吸湿。

三、储存商品的霉变腐烂与防治

1. 常用易霉腐商品

凡是生物制品如植物的根、茎、叶、花、果及其制品，动物的皮、毛、骨、肌体、脏器及其制品，在适宜于菌类生长的条件下，都易发生霉变。矿产品、金属商品其本身虽不会发霉，但如沾染污垢或以生物为原料制成的附件、配件，在一定条件下，菌类也会生长。一般仓库中，主要有下列各类商品容易生霉：

棉麻、纸张等含纤维素较多的商品；鞋帽、纸绢制品（含糨糊、浆料）等含淀粉的商品；皮毛、皮革、丝毛织物等含蛋白质较多的轻纺工业商品；鱼肉蛋乳及制品等含蛋白质较多的食品商品；烟酒糖茶、干鲜果菜等含多种有机物质的商品。

2. 商品霉腐的防治

（1）影响霉腐微生物生存的外界条件。

①水分和空气湿度。试验证明，只有当空气相对湿度达到75%以上时，多数商品的含水量才可能引起霉腐微生物的生长繁殖。因而通常把75 %这个相对湿度叫做商品霉腐临界湿度。

②温度。根据微生物对温度的适应能力，可将其分为低温性微生物、中温性微生物和高温性微生物。每一类型的微生物对温度的要求又分为最低生长温度、最适生长温度和最高生长温度。超过这个范围其生长会滞缓或停止。具体要求如下：

类型	最低限	最适温度	最高限
低温性微生物	0℃	5~10℃	20~30℃
中温性微生物	5℃	25~37℃	45~50℃
高温性微生物	30℃	50~60℃	70~80℃

在霉腐微生物中，大多是中温性微生物，最适生长温度为25~37℃，在10℃以下不易生长，在45℃以上停止生长。

③日光。日光对于多数微生物的生长都有影响。多数霉腐微生物在日光直射下经1~4小时即能大部分死亡。因此，要将商品存放于阳光能直射到的地方，但必须要放在阴暗地方的商品除外。

④溶液浓度。多数微生物不能在浓度很高的溶液中生长。因为浓度很高的溶液能使菌细胞脱水，造成质壁分离，使其失去活动能力甚至死亡。因此，盐腌和蜜饯食品一般不易腐烂。但也有少数微生物对浓度高的溶液有抵抗能力。

⑤空气成分——二氧化碳。多数霉腐微生物特别是霉菌，需要在有氧条件下才能正常生长，在无氧条件下不形成孢子。二氧化碳浓度的增加不利于微生物生长，如果改变商品储存环境的空气成分，比如使二氧化碳逐渐增加，使氧逐渐减少，那么微生物的生命活动就要受到限制，甚至导致死亡。当空气中的二氧化碳浓度达到20%时，霉菌中的某种青霉和毛霉的死亡率就能达到50%～70%，二氧化碳在空气中达50%时将全部死亡。

（2）商品霉腐的防治。

①加强入库验收。易霉商品入库，首先应检验其包装是否潮湿，商品的含水量是否超过安全水分。易霉商品在保管期间应特别注意勤加检查，加强保护。

②加强仓库温湿度管理。要根据不同性能的商品，正确地运用密封、吸潮及通风相结合的方法，管好库内温湿度，特别是在雨季，要将相对湿度控制在不适宜于霉菌生长的范围内。

③选择合理的储存场所。易霉商品应尽量安排在空气流通、光线较强、比较干燥的库房，并应避免与含水量大的商品同储在一起，防止发生霉腐。

④合理堆码，下垫隔潮。商品堆垛不应靠墙靠柱。

⑤商品进行密封。

⑥做好日常的清洁卫生。仓库里的积尘能够吸潮，容易使菌类寄生繁殖。

⑦化学药剂防霉。对已经发生霉腐但可以救治的商品，应立即采取措施，以免霉腐继续发展，造成严重损失。根据商品性质可选用晾晒、加热消毒、烘烤、熏蒸等办法。

3. 仓库害虫的防治

仓库内害虫的防治，是搞好商品保管的一个重要的组成部分。

（1）仓库害虫的来源及其特性。

①仓库内害虫的来源。

a. 商品入库前已有害虫潜伏在商品之中。

b. 商品包装材料内隐藏害虫。

c. 运输工具带来害虫。车船等运输工具如果装运过带有害虫的粮食、皮毛等，害虫就可能潜伏在运输工具之中，再感染到商品上来。

d. 仓库内本身隐藏有害虫。

e. 仓库环境不够清洁，库内杂物、垃圾等未及时清除干净，潜有并孳生害虫。

f. 邻近仓间或邻近货垛储存的生虫商品，感染了没有生虫的仓间和商品。

g. 储存地点的环境影响。如仓库地处郊外，常有麻雀飞入、老鼠窜入，它们身上常常带有虫卵或虫体。田野、树木上的害虫也会进入仓间，感染商品。

②仓库内害虫的特性。仓库内害虫大多来源于农作物，由于长期生活在仓

库中，其生活习性逐渐改变，能适应仓库的环境而继续繁殖，并具有以下特性：

a. 适应性强。仓库害虫一般能耐热、耐寒、耐干、耐饥，并具有一定的抗药性。适宜仓库害虫生长繁殖的温度范围一般为18～35℃，仓库害虫在每年的5～8月间生长繁殖最为旺盛，一般能耐38～45℃的高温。在10℃以下，大多数仓库害虫停止发育，0℃左右处于休眠状态，但不易冻死。大多数仓库害虫能生活于含水量很少的物品中，而且大部分仓库害虫能耐长时期的饥饿而不死。

b. 食性广杂。仓库害虫的口器发达，便于咬食质地坚硬的食物，大多数仓库害虫具有多食或杂食性。

c. 繁殖力强。由于仓库环境气候变化小，天敌少，食物丰富，活动范围有限，雌雄相遇机会多等原因，仓库害虫繁殖力极强。

d. 活动隐蔽。大多数仓库害虫体型很小，体色较深，隐藏于阴暗角落或在商品中蛀成“隧道”危害商品，不易发现，寒冬季节又常在板墙缝隙中潜伏过冬。

（2）常见的仓库害虫。仓库害虫的种类很多，世界上已定名的有五百多种。在我国发现有近两百种，在仓储部门已发现危害商品的就有六十多种，严重危害商品的达三十多种。主要仓库害虫有：黑皮囊、竹长蠹、烟草甲、锯谷盗、袋衣蛾。

（3）常见易虫蛀商品。容易虫蛀的商品，主要是一些由营养成分含量较高的动植物加工制成商品。为了做好这类商品的虫害防治，现将它们遭受虫害情况介绍如下。

①毛丝织品。这类商品含有多种蛋白质，常见危害这类商品的害虫生长繁殖期是4～9月份，其中以6～8月份为盛。对温湿度要求：温度25～30℃，相对湿度70%～90%。

②竹藤制品。这类商品含纤维素和糖分，常见蛀虫性喜温湿，怕光，一般在4～5月份发现成虫，最适生长繁殖的气温28～30℃，相对湿度70%～80%。

③纸张及纸制品。这类商品含纤维素和各种胶质、淀粉糊，常见的蛀虫喜温湿、阴暗环境。仓库中如有新鲜松木或胶料香味时，便容易诱集白蚁与毛衣鱼。危害严重季节：毛衣鱼在7～9月份，白蚁一般在4～9月份。此外，常见虫蛀的商品还有烟叶和卷烟、干果等。这类商品含糖类、蛋白质、烟碱等物质，主要害虫有烟草甲和烟草粉螟等。干果糖分、淀粉及水分含量较高，蛀虫有锯谷盗、花斑皮蠹、玉米象、咖啡豆象、螟蛾等。此类蛀虫生长繁殖的旺盛期在6～8月份，最适温度为28～30℃左右，相对湿度为70%～80%。

（4）仓库害虫的防治。商品中发生害虫如不及时采取措施进行杀灭，常会造成严重损失。

①杜绝仓库害虫来源。要杜绝仓库害虫的来源和传播，必须做好以下几点：

a. 商品原材料的杀虫、防虫处理。

b. 入库商品的虫害检查和处理。

c. 仓库的环境卫生及备品用具的卫生消毒。

②药物防治。使用各种化学杀虫剂，通过胃毒、触杀或熏蒸等作用杀灭害虫，是当前防治仓库害虫的主要措施。常用的防虫、杀虫药剂有以下几种：

a. 驱避剂。常用驱避剂药物有精萘、对位二氯化苯、樟脑精（合成樟脑）等。

b. 杀虫剂。杀虫剂主要通过触杀、胃毒作用杀灭害虫。触杀剂和胃毒剂很多，常用于仓库及环境消毒的有敌敌畏、敌百虫等。

c. 熏蒸剂。常用的有氯化苯、溴甲烷、磷化铝、环氧乙烷和硫磺等。熏蒸方法可根据商品数量多少，结合仓库建筑条件，酌情采用整库密封熏蒸、帐幕密封熏蒸、小室密封熏蒸和密封箱、密封缸熏蒸等形式。但是，上述几种熏蒸均系剧毒气体，使用时必须严格落实安全措施。

仓库害虫的防治方法，除了药物防治外，尚有高低温杀虫、缺氧防治、辐射防治以及各种合成激素杀虫等。

四、储存金属的锈蚀与防治

1. 金属制品锈蚀的原因

金属锈蚀的原因很多，有的属于化学锈蚀，有的则属于电化学锈蚀。就金属锈蚀的原因分析，既有金属本身的因素，也有大气中的各种因素的影响。

（1）金属材料本身的原因。金属材料在组织、成分、物理状态等方面存在着各种各样的不均匀性和热、冷加工而产生的不均匀性，从而引起电极电位不均而影响或加速锈蚀。

（2）大气中的因素。金属制品锈蚀与外界因素有直接关系。如受温度、湿度、氧、有害气体、商品包装、灰尘等的影响。

2. 金属制品的防锈

金属制品的防锈，主要是针对影响金属锈蚀的外界因素进行的。

（1）控制和改善储存条件。金属商品储存的露天货场，要尽可能远离工矿区，特别是化工厂，应选择地势高、不积水、干燥的场地。

较精密的五金工具、零件等金属商品必须在库房内储存，并禁止与化工商品或含水量较高的商品同库储存。

（2）涂油防锈。在金属制品表面涂（或浸或喷）一层防锈油脂薄膜，金属制品就不会生锈。

防锈油分为软膜防锈油和硬膜防锈油两种。软膜防锈油防锈能力稍差，但

容易用有机溶剂清除。硬膜防锈油防锈能力强，但油膜不易清除。软膜防锈油的使用有按垛油封、包油封、个体油封三种。硬膜防锈油多用于露天存放的钢材，方法以喷涂为佳。防锈油都具有易燃成分和一定的毒性。

（3）气相防锈。利用一些具有挥发性的化学药品，在常温下迅速挥发，并使空间饱和。它挥发出来的气体物质吸附在商品表面，可以防止或延缓金属制品的锈蚀。

3. 金属制品的除锈

目前除锈的方法大体有手工除锈、机械除锈和化学除锈三种。

（1）手工除锈。主要是进行擦、刷、磨以除去锈迹。

（2）机械除锈。常见的有滚筒式除锈、抛光机除锈等。

（3）化学除锈。化学除锈是利用能够溶解锈蚀物的化学品，除去金属制件表面上锈迹的方法。

化学除锈液一般由两部分组成，一部分是溶解锈蚀物，大多是采用无机酸，其中以磷酸使用得最多，因为它的腐蚀性较小。另一部分是对金属表面起钝化（保护）作用的铬酸等。金属制品的化学除锈主要是在各种酸液中进行，也称“酸洗”。

五、商品出库业务程序

1. 核对出库凭证

储存的商品出库必须有正式出库凭证。商场超市保管员接到出库凭证后，要认真核对商品编号、规格、品名、数量有无差错和涂改，有关部门签章是否齐全。核对准确后方可办理出库手续。

2. 备货

商场超市保管员根据出库凭证，核销货卡上的存量，按规定批次备货。

3. 复核

防止发货差错的主要措施即是复核。出库复核人员按照出库凭证，对出库商品的品名、规格、数量进行再次核对，以保证商品出库的准确性。

4. 交点

出库商品复核准确后，再把商品交给提货人清点，办清交接手续。

5. 记账

仓库记账员根据出库凭证，按规定的手续登账核销存量。

6. 商品储存业务结束

六、商品出库管理

1. 凡有出库或并倒垛动态的货垛，应坚持动碰复核的原则，及时核对商

品、货垛的实存数与商品在账数量是否相符，如不符要及时查明原因。

2. 商品出库与要求商品出库包括本市内销、外调、移库、返厂、提取样品等。

（1）必须按规定凭正式出库票办理商品出库手续，不得白条出库，并根据商品性能变化，掌握先进先出、易坏先出的原则。

（2）商品出库必须经复核员复核，根据出库单仔细检验库别、印鉴、品名、产地、规格、数量是否清楚，发现问题及时与有关部门联系、妥善解决。

（3）验单合格后，先进行消账后出库。

（4）商品出库必须有编号，以单对账、以账对卡、以卡对货，付货时必须执行先盖章、消账、消卡，后付货的操作规程。防止漏盖“货已付讫章”造成财产损失，复核员并于货票上签字盖章，以明责任。

（5）商品出库时，仓库管理人员要二人仔细清点出库数量，做到人不离垛，件件过目，动碰复核，监搬监运，要及时对搬运不符合要求的现象予以纠正，防止商品损坏。

（6）商品出库要严把货票审核关、动碰制度关、加盖货已付讫章关。

（7）应按财务制度办理商品储存中所涉及的票流等有关财务方面事宜。

（8）有下列情况之一的，商场超市保管员可以拒付商品：

①凭证字迹不清，单货型号不符或涂改。

②提货人与付货凭证抬头所列单位不符。

③白条出库，任何人开的白条都不能视同付货凭证。

④提货单未盖商店的出库章及储运出库章。

七、经销商品出库票流物流规程

1. 营业员填制要货通知单（1～2联），第一联留存，第二联转仓库保管员。

2. 仓库保管员根据营业部门的要货通知单，填制“商场超市经销商品出库单”1～3联，并备齐商品。

3. 仓库保管员将备齐的商品连同“出库单”（加盖“货已付讫”章、签名）送至营业货区，经收货人对要货通知单第一联复核验收商品后，在出库单上签字，并将第一联退回仓库保管员，第二联留柜台，第三联转商品账。

4. 保管员凭出库单第一联，记“经销库存商品”明细账中的内库数量减少。

5. 商品账凭出库单第三联，记“经销库存商品”明细账中柜台数量增加，内库数量减少。

6. 仓库保管员需要到外库提货的，填制“商场超市外库货物出库单”1～4

联，第一联存根，2～4联加盖商店“出入专用章”及储运部专用章转交储运部到外库提货。

7. 外库保管员接到“出库单”，按票出货，并在出库单第四联加盖“货已付讫”章，签名后经商场超市储运部转仓库保管员。

8. 仓库保管员接到出库单第四联与第一联核对无误后验收商品，票货相符后，加盖“货已收讫”章，收货人签字。

9. 仓库保管员凭第四联出库单，记库房经销库存商品明细账外库数量减少，内库数量增加。

八、代销商品出库票流物流规程

1. 营业部门填制“要货通知单”1～2联，第一联留存，第二联转仓库保管员。

2. 仓库保管员根据营业部门“要货通知单”填制商场超市代销商品出库单1～6联，并备齐商品。

3. 仓库保管员将备齐商品连同出库单（加盖货已收讫章签名）送至营业货区，经收货人对要货通知单第一联进行复核、验收商品后，在出库单上签字，并将第一联退回保管员，第五联柜台留存，第六联转商场超市代销员，其他2～4联转商品账。

4. 仓库保管员凭代销商品出库单第一联，记库房“代销库存商品”明细账中的内库减少。

5. 商品账凭“出库单”第三联，记代销库存商品明细账内库数量减少，经销库存商品明细账柜台数量增加，填“进销存日报表（代转经），并记经销库存商品金额增加，代销库存商品金额减少”。将出库单2联转商场超市会计室，4联转统计员。

6. 商场超市会计员接到商品账转来的代销商品出库单第二联与当日进销存日报表复核后，增记二级账经销库存商品金额增加，代销库存商品金额减少。

7. 商场超市统计员接到商品账转来的代销商品出库单第四联与当日进销存日报表复核后，记经销库存商品金额增加，代销库存商品金额减少。

代销商品出库上柜台视同经销商品，即：代销库存商品金额减少，经销库存商品金额增加。

九、商品入库出库票流、物流传递时间要求

1. 商场超市保管员接到储运部或工厂送来商品后，必须在一小时内验收完毕，将原始凭证传递到合同员。

2. 合同员接到保管员转来的商品到货原始单据后，要立即审核注销合同，并分别加盖经（代）销商品等，必须在半小时内传递给物价员。

3. 商场超市物价员接到合同员转来的商品到货原始单据要立即编制编号，核定商品价格，必须在接票后1小时内传递到仓库保管员。

4. 商场超市仓库保管员接到物价员审核、定价后的原始单据，要填制“商场超市经（代）销商品入库单”，必须在2小时内传递到商店商品账。

5. 商场超市商品账接到仓库保管员转来到货原始单据与“商场超市经（代）销商品入库单”，审核后填制“商场超市营业部的进销存日报表”，必须在次日上午传递到商场超市会计室。

6. 营业部门每日下午15: 00前，分别填制“要货通知单”，交至仓库保管员。

7. 商场超市仓库保管员接到营业部门的“要货通知单”后，要填制“商场超市经（代）销商品出库单”并备齐商品，最晚于次日上午8: 45前送至柜台，9: 00前送货完毕。

8. 商场超市代销结算员严格执行代销商品结算审核手续，保证结算符合规范程序，接票后必须在1小时内传递到会计室。

十、商品销售票流、物流规程

商场超市零售业务采用两种收款方式：一种是商店设收款台方式；另一种是无收款台（一手钱一手货方式）。

1. 商场超市设收款台（专人收款，钱货分开）

（1）商场超市售货员在顾客挑选好商品后，开具“商场超市交款凭证”（一式三联），第一联、第二联交给顾客到收款台交款，第三联售货员暂时留存。

（2）顾客持一联、二联“商场超市交款凭证”到收款台交款。

（3）收款员收款完毕，在交款凭证上盖章并加贴计算机结算单，第二联收款员留存，第一联交顾客到柜台交票取货（大件贵重物品顾客需要发票，由售货员代理）。

（4）售货员收到顾客盖有收款章和计算机结算单的第一联“交款凭证”时，与留存的第三联“交款凭证”核对无误后，将商品随同第三联“交款凭证”交给顾客，第一联交款凭证售货员留存。

（5）每日售货员凭“交款凭证”第一联汇总个人当日销售额，并做登统，组长签字。

（6）收款员根据“交款凭证”第二联汇总销售额，与当日收款额核对无误后，按柜组填制“交款凭证汇总表”1~4联，一联转柜组，与第一联交款凭证

汇总金额核对，二联转会计，三联连同“交款凭证”第二联转商品账，四联转统计员。

（7）收款员清点货款后，填制“商场超市（　　）商店（　　）组缴款单”（一式四联），签字后双人交会计室。

（8）商店会计室收到交来的货款，经双人清点无误后在“缴款单”上加盖“款已收讫”章及“收款人名”章，第一联退收款台，第二联会计记账，第三联商品账记账，第四联封签。

（9）商品账凭收款台转来第一联“交款凭证”填制“商场超市营业部门日清日结销售汇总表”一式三联，凭第一联记商场超市“经（代）销库存商品明细账”销售数量。二联转统计，三联转柜台。

（10）商品账凭“交款凭证”和“交款凭证汇总表”填制“商场超市营业部门，进、销、存日报表”（一式三联），凭第一联记经销库存商品金额分类账减少，第二联、第三联分别转交商店会计员和统计员。

（11）商店会计、统计员接到商品账转来的“营业部门进销存日报表”和“日清日结销售汇总表”后，对其进行审查核实，并与当日“缴款单”核对，无误后做相应的账务处理。

（12）商店会计室库存商品金额分类账控制商品账。

（13）顾客要求退款由商场超市售货员开具“交款凭证”红字，经双人签字。

2. 无收款台（一手钱一手货）

（1）顾客挑好商品，由售货员直接收款，将商品交给顾客。

（2）售货员每售一笔商品都要登记在“营业员销售”上面，不要漏登、重登。

（3）每日营业终结前，售货员将营业员销售卡进行汇总计算个人的销售额，并与当日收到的现金核对无误后，填制交款单1～4联交主任复核签字送会计室，营业卡转商品账。

（4）会计室点款、核票无误后，经双人签字，盖章留存第二联，将缴款单第一联退收款员（柜台），第三联转商品账，第四联封签。

（5）商品账根据“营业员销售卡”填制“营业部门日清日结销售汇总表1～3联”。

（6）商品账根据“营业部门日清日结销售汇总表第一联”，记经销商品库存商品明细账中的柜台减少。

（7）无法进行日清日结的商品，营业部门可以不必做“日清日结销售汇总表”，可不逐笔登记“经（代）销库存商品明细账”。月末按照商场超市主管经理审批签名的盘点表（实物盘点）统计商场超市内每一种商品的月销售数量。

（8）商品账根据“日清日结销售汇总表”填制“营业小组进、销、存日报表”。无法进行日清日结的商品，根据“缴款单”填制“营业部门进、销、存日报表”，凭第一联登记“经销库存商品”金额分类账减少。第二联、第三联分别转会计员、统计员。“日清日结销售汇总表”第二联转统计，第三联转柜台。

（9）顾客要求退款，由售货员用红字填写“销售卡”，经组长签字，票据流转程序视同销售。

十一、商品退库、返厂票流物流规程

1. 商品退库

（1）经销商品退库。

①凡柜台商品出现残损、串号以及花色、型号、规格、等级与订货要求不符的问题时，营业部门用红笔填制要货通知单1～2联，第一联留存，第二联转仓库。

②仓库保管员接到营业部门的要货通知单（第二联，红字）后，开具“经销商品出库单（红字）1～3联”。待商品退回仓库，经收货人签字加盖货已收讫章后，凭第一联记“库房经销库存商品”明细账，内库增加。2联转柜台，3联转商品账。

③商品账收到仓库转来的出库单（红字）第三联，记经销库存商品明细账，即内库数量增加，柜台数量减少。

（2）代销商品退库。

①凡柜台商品出现残损、串号以及花色、型号、规格、等级与订货要求不符的问题时，营业部门用红笔填制要货通知单1～2联，第一联留存，第二联转仓库。

②仓库保管员接到营业部门要货通知单第二联（红字）后，开具代销商品出库单（红字）1～5联，待商品退回仓库加盖货已收讫章，收货人签名后凭第一联记库房代销商品明细账内库数量增加，第五联转柜台，第六联转代销员，2～4联转商品账。

③商品账凭第三联记代销库存商品明细账内库数量增加，柜台数量减少。凭第三联填进销存日报表（经转代），同时记金额账经销库存金额减少，代销商品库存金额增加，将2～4联分别转商店会计员、统计员。

④商店会计接到商品账转来的代销商品出库单第二联（红字）及进销存日报表，记二级金额账，经销库存商品金额减少、代销库存商品金额增加。

⑤统计员接到商品账转来的代销商品出库单第四联（红字），同样增记经销库存商品金额减少、代销库存商品金额增加。

2. 商品返厂

商品返厂一律由仓库保管员办理返厂手续。

（1）经销商品返厂。

①凡仓库商品出现残损、串号以及花色、型号、规格、等级等需要返厂的由保管员办理返厂手续，填制“商场超市经销商品入库单”（红字）1～5联，同时填制“商场超市返厂单”1～5联（外埠商品返厂必须有厂方承认的函件方可开具返厂单）。

②仓库保管员将返厂的商品返回工厂，厂方经手人在经销商品入库单（红字）与返厂单上签字，返厂单第五联交厂方，保管员根据签字后的入库单（红字）第一联记库房经销库存商品明细账，内库数量减少，5联转营业部门。2～4联入库单（红字）及返厂单2～4联转商品账。

③商品账接到返厂单2联、4联及入库单（红字）2～4联，审核无误后凭第三联记经销库存商品明细账、内库数量减少，同时填制当日营业部门进销存日报表，购进减少，记库存商品金额账减少。第二联、第四联入库单（红字）第二联、第四联返厂单附在进销存日报表后转商店会计。

④商场超市会计接到商品账转来的经销商品入库单第二联及返厂单第二联与进销存日报表，审核无误后做记账凭证，经销商品入库单第四联（红字）返厂单第四联转统计。

（2）代销商品返厂。代销商品返厂入库单（红字0～6联第六联转代销员）。

说明：商品返厂必须由商店向税务部门索取进货退出证明单，交给供货方后，方能办理退货手续。

十二、商品查询票流物流规程

1. 凡商品入库后发现物件整件不符原包装长、短或有串、残以及质量等问题，一律填制查询单。

2. 柜台发生商品长、短不符或串、残等问题，要经双人审查并写出情况记录交仓库保管员。

3. 对外库商品查询一律由仓库保管员填制查询单。

4. 本市进货有问题商品查询，保管员填制“商场超市本市商品查询单”一式三联，全份交供货单位或采购员代转，由收单人在第一联查询单上签章，经管商品人员留存，凭以改变保管卡片堆存地点。堆存地点设查询栏，长货写红字，短货写蓝字，解决后冲平。第二联查询单采购员留存凭以督促处理，第三联查询单交供货方。

5. 外埠进货有问题商品查询，保管员填制“商场超市外埠商品查询单”一式五联，全份交给外埠采购员签章后第一联退回仓库，由经管商品人留存，长货写红字，短货写蓝字，解决后冲平。第二联采购员留存凭以督促处理，第三联转会计室备查，第四、第五联寄交外埠供货方查询。

十三、四好仓库标准

1. 服务思想好

（1）文明管库，礼貌待人，服务周到，努力为柜台提供一流的服务。保管人员要加强学习，提高业务素质。经常主动征求和虚心听取小组意见，不断改善经营管理，提高服务质量。

（2）坚持送货到柜台制度，新入库的商品两天之内送到柜台，做到散仓有货，柜台必须有货，外库有的商品散库有（下站直接入外库的商品，在接到到货通知单后三天之内办完手续，不完备的及时报商店经理）。

坚持每天到柜台收要货单，提前备货，次日开门前送到柜台。

（3）收发商品及时、准确，不准无故压票、顶票，不准刁难顶撞柜组人员。严禁白条出库和付人情货。

（4）坚持催调制度。每月定期和会计对账，向商店经理提供商品结存单，每季末向商场超市经理室、业务经营部上报残冷、滞背商品催调单，以促进商品销售。

2. 安全生产好

（1）认真执行商场超市内各项安全管理制度和各项操作规章制度，坚持班前、班后，风、雨、雪前、中、后的检查，做好记录。

（2）坚持双人出库、双人复校及动碰制度，做到无盗窃、无损失、无差错（每天下班之前，对全天出入库的商品进行登记，并重新核对结存数）。

（3）商品堆码“五距”要合理，通道必须保持畅通，唛头正确，严禁无垫存放货物。

（4）搞好并保持库内外责任区清洁卫生，消防器材要经常检查，保持灵敏有效。保管人员要做到会报警、会使用消防器材、会灭小火，严禁携带火种和易燃物品进入库房。

3. 保管养护好

（1）把好入库验收关、出库复核关及在库保养关，做到安全、准确、无差错事故。

（2）根据安全、方便、节约的原则，合理堆码商品，做到安全、整齐、牢固、美观、无倒置，遇有破箱要及时清点，整理好包装。还要做到分区分类，

货位编号，层批标量，垛段号准确，动碰复核，账、货、卡三相符。

（3）设置专人负责记录库内温湿度，做好温湿度管理，积极改善仓库储存条件，使库房达到通风、防潮、防尘等要求，经常保持库内外清洁卫生。

（4）保管人员要熟悉商品特性，精心养护商品，做到商品无霉变、无残损、无锈蚀、无虫蛀、无鼠咬及其他变质事故（经常保持库内外清洁卫生）。

（5）商品出库做到先进先出，易坏先出，接近失效期先出。根据本商场超市仓库的特点，销售量平稳的商品要求储备两星期以上的商品库存，积极调整库存结构，保证商品供应不断档；散仓单一品种，商品储存量不超过一个月（1～2件的除外）。

4. 指标完成好

据现有的散仓属于前店后库的实际情况，不适于做保管费用和人均劳动量两项指标评比，只要求每月计算出以下四项指标。

（1）单位面积储存量。根据本库储存的商品品种多、数量小、堆码难度大的特点，单位储存量应在0.40件/平方米。要求保管员坚持“三勤”制度，即：勤倒垛、勤开垛、勤整理，每天坚持一小时以上整理货位时间。

（2）账货相符率。保管账的记载必须及时、准确、完整。坚持日记日清，账页上的栏次正确，字迹端正清楚，不得涂改，做到品名、规格、等级、产地、编号、数量等账货相符率达99.5%。

（3）收缴差错率，要求差错率不超过5‰。为了鼓励保管人员及时挽回差错损失，在差错发生后的5天内，能积极查清，并没造成损失的，不列入差错率。

（4）平均保管损失，要求不超过0.5‰。商品保管损失包括：因保管养护不善而造成的商品霉变、残损、丢失短少、超定额损耗，以及不按规定验收，错收、错付而发生的损失等。

十四、四好仓库评比办法

1. 评比采取百分制的办法。

2. 检查分类在95分以上的单位，可被评为四好仓库。检查分数在90～95分之间的单位，可被评为合格仓库。检查分数在90分之下的单位为不合格仓库。

3. 奖惩办法。

（1）凡被评为四好仓库的单位，商场超市在每月奖金评定中给所在商店增加1分，由商店给每名保管员一定数额奖金，作为奖励。

（2）被评为合格仓库的单位，不给奖励。

(3) 被评为不合格仓库的单位，由商场超市在每月奖金评定中，对所在商店酌情扣除0.1~5分。

(4) 每月由各商店散仓根据四好仓库评分标准进行自查、自报应得分数，上报商店经理，主管仓库工作的经理负责检查复核。核实无误后，填写四好仓库申报登记表，上交商场超市四好仓库评比小组审查。

评比小组由商场超市主管副经理以及业务部储运科、保卫科和散仓组长三部分组成，每月将评比结果报商场超市评委会，由商场超市经理最后审批。

通过四好仓库的评比工作，会推动商场超市的仓储工作切实纳入制度化、规范化、科学化的管理轨道，更好地为企业第一线服务。

第四节　商品出入库管理

一、商场超市进货流转管理

1. 从当地工厂进货

如果是直接从当地工厂进货，单据流转有两种情况。

(1) 签有合同的订货商品，其流转过程与从外地进货基本相同，只不过银行托收凭账改为由会计部填制本地银行付款单，而随货同行联通常是对方厂方送货时连同送货回单一并带上，由仓库签收。

(2) 没有签订合同的选购商品，其流转过程略有变化。由商场超市采购员填制三联进货通知单，而不是由合同员填制凭证。本地进货一般不发生拒付，因为如果商品不合格，可予退回，不用付款。

2. 从本市各专业批发公司、零兼批商店进货

其单据流转程序说明：从本市专业批发公司进货，其单据流转的特点是商场超市不必再自行填制凭证。批发企业已经一式多联，除批发部本身留用若干份外，其余交商场超市采购员，由采购员分别把结算联送商品柜记账流动，其余三联即提货联、代表联、随货同行联，由商场超市储运部提货，或由供货方送货上门。提货联由供货方发货人收下，商品由保管员验收入库，代表联留存记账，随货同行联代进货通知单送商品柜。

代销、赊销商品的采购：有些供货方为了搞活经济，对某些尚未打开销售局面的新产品和一些呆滞商品，委托购货方代销或赊销给购货方，代销是指供货方先发货给购货方，待商品全部销完或部分销完后购货方再付款。赊销与代销略有不同，它不是以商品是否出售为付款标志，而是以时间为付款标志，是一种延期付款的销货方式。在采购“代销”、“赊销”商品时，商场超市合同管理员或采购员在开具进货通知单时应注以“代销”、“赊销”字样，有条件的商

场都可以设计专门的“代销”、“赊销”进货通告单，以便各环节在记账时与进销商品有所区别，不作库存商品。在柜台进销日记报表或柜台记账簿上作“负”字出现，等付款后再更正过来。也有些商场超市在设计进销日报表时专门分列了进销、代销、赊销商品项目，从而加强了商品经营管理。

3. 从外地进货，单据的流转程序说明

（1）商场超市合同管理员（如果商场超市较小，由采购员或部经理助理兼任）接到外地供货方发出的银行托收凭证和发票后，应进行逐笔核对合同。核对准确后，把供货方单据转交商品柜做账，同时合同管理员根据单据所列商品一一注销合同，填制进货通知单一式三联，其中存根留存作合同数量减少的凭证，商品柜联和仓库联送交仓库。

（2）商场超市保管员收到合同管理员送来的商品柜联和仓库联后，应做好收货准备。当收到运输部门从车站码头提货转来的随货同行联和商品实物后，当天验收入库。仓库联作保管账凭证，商品柜联送至商品柜作为到货通知。

（3）商品柜收到合同管理员转来的银行托收凭证、发票和仓库转来的进货通知单（商品柜联）后，即做入进销售存日报表，并一起转交到商品部核算员，同时把通知单上的商品记入内仓存货账。

（4）商场超市核算员收到各商品柜转来的报表、凭证后，立即汇总记账，再转交到商场超市财会部。

（5）财会部收到各种凭证、报表后再次核对，再按要求将货款在规定期限内汇出。

以上是一般正常程序，在执行程序时还应该注意：

（1）如果是第一次经营的新商品，合同管理员在收到供货方发票后，先要附上样品实物交物价部门核价，再转入正常程序。

（2）如果供货方是老客户，信誉一直很好，也可以不等货物到仓，先行付款，由财会部门填制“在途商品”账，等货物验收完毕后再记入“库存商品”账内。

（3）如果供货方的商品在质量上或其他方面有问题，合同管理员应拒付货款，填写拒付通知单。

二、商品发运管理

商品发运是商品运输的开始。

商品运输包括商品发运、商品接收、运输中转和商品验收四个环节。加强商品发运的管理，使商品准确及时地发运出去，可以缩短商品的在途时间，是组织商品合理运输的一项重要内容。

商场超市商品发运，是指商场超市将商品交付给承运单位，委托运往指定地点的业务活动。按照业务性质的不同，商场超市商品发运可以分为两类。一类是采取提货制，将购进的商品从供货单位发往本商场超市。一类是采取送货制，将售出的商品从商场超市发往购货单位。不管是发运哪一类型的商品，在选定运输工具和运输路线后，发运商品前都必须做好以下准备工作。

1. 确定押运人员

为了及时处理运输途中可能发生的问题，商品运输必须配备押运人员，并加强与运输部门的联系，保证商品安全、及时、准确地运达目的地。

2. 搞好商品包装，准备发运物料

为了保证商品的合理装载和运输安全，可根据商品的性能和运输工具的特点实行定型装载。并按照装载要求进行商品的运输包装，备齐绳索、苫布、罩网等运输物料。

3. 联系确定货场和进场日期

商品从专用线或专用码头装载启运时，要事先联系好货位场地和商品进入货场的时间，以便将商品及时运达启运站或码头待运。

4. 安排好短途搬运和装卸力量，衔接好商品的待运与装车启运环节，将商品按时运入货场，装车启运

商场超市发运商品一般经过以下几个程序：

（1）发运商品时，必须按要求认真、准确、完整、清晰地填写货物运单。

（2）为确保商品的运输安全，商品装车以前，应检查运输工具的安全措施。托运食品等怕污染的商品时，还应检查运输工具的卫生情况。

（3）交接商品。托运单位向承运方填交货物运单后，商品由承运部门负责装车的，应及时将商品运进车站、港口指定的货位，经承运方验收后，办理货物的交接手续。如果商品由托运方自行装车，待装载完毕，托运方封车封船交给承运方。

（4）填制商品运输交接单。商品运输交接单是发货单位与收货单位或中转单位之间的商品运输交接凭证，也是收货方承付货款和掌握在途商品情况的依据。

（5）做好发货预报工作，通知收货单位，以便对方及早做好商品接收或中转分运的准备工作。

三、商品接收管理

商品接收是商品运输的中间环节。

商品接收是指商品运达指定地点后，收货单位组织人力、物力，向运输部

门领取商品的一系列业务活动。商场超市组织商品接收工作时，应做到速度快、验收严、责任明确、手续清楚。

收货单位接到商品到达预报或到货通知后，要做好接收前的有关准备工作，保证各项接收工作的紧密衔接。

1. 明确时间、货号

明确船号、车次、到货时间和商品的品名、数量，以便根据商品的类别、数量的大小，组织相应的人力、物力，及时地进行商品的接收工作。

2. 妥善安排好短途搬运力量和仓容、货位

商场超市接收需要入库的商品时，一方面要组织好短途搬运的人力和工具；另一方面要安排好仓容和货位，保证商品能够及时验收入库。商场超市自己卸货的，还要准备好卸货的力量。

3. 做好商品在车站码头分运工作的衔接

商品不可能完全实行直达直运，往往采取在车站码头分装直拨的办法来达到直达运输的目的。商场超市接收需要分装直拨的商品时，应与各收货单位联系，确定分运的运输工具和商品装卸力量。

4. 安排好商品的中转运输

中转运输，是指商品在运输途中，需要中途改换运输工具，进行换装和重新办理托运手续的业务活动。商场超市接收商品需要随时办理中转业务的，必须衔接运输计划，做好运输工具、装卸搬运力量、仓库、货场的安排和补包换包等准备工作。

商场超市接收商品时应注意：

（1）凭货物领取通知单和有关证件，在规定日期内提货，防止因延期提货被罚停滞费。

（2）接收商品时，应派专人到交接场地，会同承运部门清点商品，并做好接收记录。商品交接，应逐件进行清点验收，检查包装是否完好无损，单货是否相符。如发现包装破损，商品污染、变质、短少等情况，应会同承运部门及有关人员，详细清点，如实记录，以便调查处理。

（3）交接手续办完后，要将运输交接单回执在5天内盖章退回发货或中转单位，并持货物搬运证将商品运回。

（4）分清责任，及时处理运输事故。

商品运输责任的划分原则是：

（1）商品在承运单位承运前发生的损失，由发货单位负责。

（2）商品运达目的地、办完交接手续后发生的损失，由商场超市方负责。

（3）商品自办完承运交接手续时起，至交付给收货单位时止，发生的损失由承运单位负责。但是，承运单位不予负责由于自然灾害、商品本身性质以及

发货、收货、中转单位工作差错造成的损失。

为了正确分析事故产生的原因和进行处理，运输部门要对发生的事故进行记录，商场超市可以根据“事故记录”办理索赔。一般索赔期为180天。商场超市在规定期限内申请索赔时，应先向到站索取索赔要求书，填写后连同货运记录（承运单位造成的事故记录）、货物清单、商品调拨单、价格证明单等有关证件，送交到站货运管理部门，自己留存赔偿要求书收据。待运输部门同意赔偿后，再去领取赔偿款。如果发生的事故并非运输部门责任，商场超市应在收货后的15天内提出查询，并附上有关证件（承运部门普通记录、装箱单等）。查询的顺序是由中转单位（中转运输的商品）到发货单位。必要时，应派专人到现场调查处理。

收货单位与承运单位办理商品交接的手续是：

（1）凡是由承运方卸货的，在其仓库、货场交接验收。

（2）不是专用线或专用码头，又由商场超市方卸货的，商场超市方与承运方共同拆封监卸。

（3）在专用铁路线卸货的，棚车可凭铅封交接，敞车可凭外部状态是否完整交接。

四、验收入库流转管理

商品验收是商场超市对供应商所供商品的确认，也是商店内部商品流通环节对接收商品的确认。

（一）商品验收的一般过程

验收：
- 填制验收单——记商品存货账
- 商品入库

1. 商品验收

商品验收主要做好三方面工作：

（1）对单验收。对单验收，是指仓库保管员对照进货通知单的品名、规格、质量、价格等依次逐项检查商品，注意有无单货不符或漏发、错发的现象。

（2）数量验收。一般是原件点整数、散件点细数、贵重商品逐一仔细检对。

（3）质量验收。质量验收，是指保管员通过感官或简单仪器检查商品的质量、规格、等级、价格，如外观是否完整无损、零部件是否齐全无缺、食品是否变质过期、易碎商品是否破裂损伤。

2. 填制“商品入库验收单”

仓库保管员按表式规定填写“商品入库验收单”。如果综上所述，已有合

同管理员（采购员）填制过进货凭证，就可借用该凭证作验收单，不必另行填制。如果单货不符，则要填写溢短残损查询单，经仓库负责人核对签字后，作为今后与供货方、运输方交涉的凭证。

3. 记载商品存货账

商品验收结束后，保管员根据验收凭证，记载保管商品存货账。仓库用的保管存货账可同市场上现售的"商品明细分类账"。有些仓库只控制数量、不计算金额，还可用具有数量收、发、存的三类式账页。

4. 商品入库

商品入库前应做好准备工作，例如安排货位（要按消防局的防火标准）、准备苫垫用品、装卸搬运工具、检验度量衡器具、组织好收货人力等，还要准备好商品标签。

商品标签

商品标签　　式样

________商场超市 货号______品名______规格______ 单价____________________ 产地__________________

(二) 验收环节中的单据流转

溢短残损查询单流转程序说明：

1. 商场超市保管员在验收商品时，如发现商品残损、变质、串号、短少等情况，必须有证明人签章，填写"查询单"一式五联交查询员。

2. 商场超市查询员收到查询单应到现场了解情况。如果符合查询标准，即加盖查询专用章，将存根联留底备查，保管联送保管员，会计联交营业柜，答复联、发货方联寄代供货单位。

3. 商场超市保管员收到查询单，将保管联记保管账留存。

4. 商场超市营业员收到会计联后记资金账和日报表交给核算员。

5. 商场超市核算员汇总后交会计部。

6. 商场超市会计部收到后记账并留存。

7. 供货单位答复补回商品时，查询员应通知保管员，用红字填写前面三联并加盖“商品收讫章”，单据仍按上列程序流转。如果供货方补充货款则由会计通知查询员，注销原查询，并将结算单据交商品柜、核算员、会计部逐级冲收。

五、商品运输管理

本着“安全、及时、准确、经济”的原则，按照运输车辆集中管理、分散使用相结合的办法加强商品运输管理，以加速实现商品的流通，使商品运输合理化。

1. 商品运输的任务

商场超市商品运输工作，一般由商场超市储运部统一负责管理，其具体任务是：

（1）按照商品运输的管理内容，安排商品的运输、提货、验货，商品的交接、查询和索赔。

（2）合理发排使用商品运输工具，建立健全各项管理制度。

2. 商品运输工作范围

（1）送货上门运输。

（2）商品移库运输。

（3）商品入库运输。

（4）商品下站运输。

（5）商品上站运输。

3. 商品运输工作程序

（1）货物通知、提货和装运。

①商场超市调度员接到货运通知和登记时，要验明各种运输单据，及时安排接货。

②商场超市调度员按商品要求、规格、数量填写运输派车单交运输员。

③商场超市运输员领取任务后，需认真核对各种运输单据，包括发票、装箱单、提单、检验证等。问明情况，办理提货。

④提货。

a. 商场超市运输员提货时，首先按运输单据查对箱号和货号，然后对施封袋、苫盖、铅封进行认真检查；确信无误后，由运输员集体拆箱并对商品进行检验。

b. 商场超市提取零担商品时需严格检查包装质量。对开裂、破损包装内的商品要逐件点验。

c. 商场超市提取特殊贵重商品要逐个进行检验；注意易燃、易碎商品有无异常和破损痕迹。

d. 提货时做好与货运员现场交接和经双方签字的验收记录。

e. 对包装异常等情况，要做出标记，单独堆放。

f. 在提货过程中发现货损、货差、水渍、油渍等问题要分清责任，并向责任方索要“货运记录”或“普遍记录”，以便办理索赔。

⑤装运。

a. 商场超市运输员在确保票实无误或对出现的问题处理后，方可装车。

b. 装车要求严格按商品性质、要求及堆码层数的规定，平稳装车码放；做到喷头正确、箭头向上、大不压小、重不压轻、固不压液；易碎品单放；散破包装在内，完好包装在外；苫垫严密，捆扎牢固。

（2）商品运输、卸货与交接。

①商场超市运输员必须按规定地点卸货。如货运方有其他要求需向调度员讲明，以便重新安排调整。

②卸货时按要求堆放整齐，方便点验；喷头向外，箭头向上，高矮件数一致。

③定位卸货要轻拿轻放，根据商品性质和技术要求作业。

④交货时，商场超市运输员按货票向接货员一票一货交代清楚，并由商场超市接货员签字，加盖货已收讫章。

⑤货物移交后，商场超市运输员将由接货员在临时入库通知单或入库票上签字、盖章的票据交储运业务部。业务部及时转各商店办理正式入库手续。

⑥若运输货物移交有误，要及时与有关部门联系。

（3）运输任务完成后，商场超市运输员需在派车单上注明商品情况，连同铅封交收货单位。

（4）在运输中，因商场超市运输人员不负责任发生问题，按场内有关规定处理。

4. 商品运输安排与申报

（1）凡直接由专营商店转来的提单，均由商场超市储运部根据业务需要合理安排运输。

（2）本市商品原则上两天内运回，最迟不超过 3 天。

（3）凡有上站业务的专营商店，须提前到商场超市储运部办理运输手续，如实登记发运货物品名、规格、数量、性质、收货单、地点、联系人、电话、邮政编码、时间和要求等，并填写清楚。

（4）凡采用公路运输的部门，需组配好货物，提前两天申请用车计划。

（5）公路长途运输（1000 千米以内）业务，需报商场超市总经理批准后

执行。

5. 运单的传递与统计

（1）传递运输单据要按传递程序进行。做到统计数字准确、报表及时。

（2）商场超市调度员要认真核对汽车运输单据，发现差错、遗漏和丢失要及时更正、补填。按规定时间交商场超市统计员。

（3）商场超市统计员根据运输单据，做好各项经济指标的统计、造册、上报与存档工作。

六、储运机动车车辆管理

1. 机动车辆管理范围

（1）生产经营运输车辆。

（2）生活用班车。

（3）办公用车。

2. 车辆管理的任务

（1）办理车辆的年检手续。

（2）编制车辆的改装、改造、更新、报废和购置计划。

（3）车辆的技术监督与检查工作。

（4）按规定办理车辆的各种车务手续。

（5）负责审批车辆的强制保养与送厂修理。

七、贵重及危险品运输管理

1. 贵重及危险商品的范围

（1）贵重商品的范围。

①黄金饰品、玉制品、玻璃器皿。

②精密仪器、电脑、高档家用电器。

③摄像、照相器材。

④美观昂贵的工艺制品、钟镜。

⑤贵重的皮毛制品。

⑥珍贵食品、补品、名贵药材。

（2）危险商品的范围。

①食品类：烟、酒、茶等。

②百货类：打火机、丁烷气、杀虫剂、樟脑粉等。

③化妆类：摩丝、发胶、香水、指甲油等。

2. 贵重及危险品运输要求

各商店在委托运输贵重和危险品时，需在货运单上注明“贵重”和“危险

品”字样。交代清楚品种、数量及特运要求。

（1）贵重商品运输要求。

①双方需认真查验货物及运输现场条件，确定合理运输方案。

②运输时应选派机械性能好的车辆和驾驶技术好的司机，指派作风正派、工作认真负责的人专门押运。

③设专人采取有效措施保护、监装、监卸。

④各商店应及时办理保险业务，出现问题通知有关部门，报告上级领导，求得妥善解决。

⑤运输中不准停车。如遇特殊情况必须停车时，押运及保安人员应采取保护、监护措施。做好停车地点、时间、原因等情况记录，备查。

（2）危险品运输要求。

①指派专车专人押运，严禁混装运输。

②押运员要掌握商品的危险性能，严格按操作规程作业，杜绝野蛮装卸。

③运输中需停车时，严禁吸烟或靠近高温明火场所。

④货物未交清楚时，押运员不得离开现场。

凡因违反运输要求而造成商品损失，应追究当事人责任，按本商场超市场有关规定处理。

八、储运油料管理

商场超市机动车用油，统一由储运部管理。

1. 所用油票，定期由储运采购员购入。每次购入的油票，交储运部财务办理正式入库手续。

2. 司机用油统一到储运部财务处领取，由财务处办理正式出库手续。

3. 各专业商店用油，由司机或指定专人，月初一次性领取所规定数量的油票，由财务处办理正式出库手续。

4. 储运部所属大小机动车辆，每次领取规定数额油票。

5. 储运部财务处每月按本部各车所用油量与实际行驶里程，负责计算月总耗油量，同时算出单车费用。

6. 各专业商店，因工作需要，要求增加油量时，可到储运部财务计价购买所需油票。

7. 提倡勤俭节约精神，开展节约竞赛，鼓励广大司机提高驾驶技术，节省油料。实行用油奖罚制度，凡节油者，按每公升油价的30%给予奖励，凡无故超指标用油者，按每公升油价的11%处罚。

8. 要合理使用油票，严禁倒卖非法获利，如有违反，严肃处理。

第七章　商场超市销售管理

第一节　商品促销管理

一、促销方案制定标准

连锁商场超市总部将各个分店反馈回来的商情信息以及带有共性的影响销售的信息加以综合分析，慎重考虑和周密计划之后制定统一的促销方案下达给各分店，制定促销方案必须掌握以下要点：

1. 促销活动的目的必须明确

（1）树立企业形象，参与市场竞争。连锁商场超市应发挥自身的规模经营优势，制定统一的促销活动措施。这样就可以使一些经营业绩不是很好的分店获得广告业的支持，赢得消费者。连锁企业通过大型促销活动和企业形象宣传，达到提高企业的知名度、扩大企业在消费者心目中的影响、获得消费者对企业认同感的目的。

（2）刺激消费，增加销售额。在企业的正常销售阶段，通过采取一项或几项促销手段，推波助澜，以提高销售额。

（3）优化商品结构，将滞销的商品推销出去，以调整库存结构，加速资金流转。

（4）向顾客介绍新商品。联合生产厂家共同参与的促销活动可以直接向消费者推荐新的商品。强化宣传消费新观念、新时尚、新生活方式以及与之对应的新商品，在缩短了接受某种生活观念的过程中，不仅普及了新产品也使商家获得了利润。

2. 确定促销的规模

测算促销费用，开展各种促销活动，费用的大小与促销规模成正比。这些必要的费用支出的大部分是用来进行销售刺激的。比如折扣、赠物、降价等。由于这些费用支出要从销售额中得到补偿，所以促销活动方案的制定必须要考虑企业的实际承受能力。

3. 确定促销活动受益者的范围

促销活动可以针对任何一个进店购物的顾客，也可以是经过选择的参加购物的一部分人。比如让利销售，商场超市在全面降价时就是针对一切来店内购物的顾客。如果采用规模购买让利活动，顾客购买商品就必须达到规定的数额

后才能享受让利。如果组织一些特殊的活动，那就只有参加活动的人才能受益。总之不管采取哪种方法，促销方案都要规定得明确而具体，同时在广告宣传中要有醒目的提示，使顾客了解促销活动的内容。

4. 前期准备工作及时间的设定

每一次促销活动，不论其规模大小、时间长短，都必须提前做好各项准备工作。

（1）方案的策划与制定。

（2）商品标价签的修改。

（3）文字宣传品的准备、印刷与分发。

（4）广告的设计、制作与安置。

（5）营业场所人员的调配和工作安排。

（6）商品库存数量的落实以及销售额的预测。

5. 促销活动时间的设定

促销活动时间要结合推销商品的特点因地制宜，因时制宜。

（1）促销活动通常安排在节假日，起止时间与节假日基本同步，或提前几日开始，推后几日结束。

（2）对于某一种或者几种商品开展的促销活动时间，一般说来选择时间7天为宜。

（3）大型百货商场超市采用的突出主题的促销活动时间通常较长，一般为1个月左右。

6. 促销活动总结

每一次促销活动结束后都要对整个活动进行总结。

二、商品促销管理标准

促销作为商场超市连锁经营营销活动最精彩的一个环节，其营销意义是非常突出的。具体表现在以下方面：

1. 有利于传递信息，加强与消费者的联系

现代连锁经营企业市场营销贯穿着复杂的信息沟通系统。整个营销过程是商流、物流和信息流的有机结合过程。而信息流是商流和物流的前导，促销的实质就是通过信息传递，一方面将企业的商品性能、特点与作用和提供的服务等信息传向消费者，引起其注意，激发其购买欲望。另一方面及时了解消费者和协作者对商品的看法和意见，迅速解决商品经营中的问题，从而密切连锁经营各分店与消费者的关系。

2. 有利于诱导需求，扩大销售

消费者的购买行为通常具有可诱导性。促销的落脚点就是诱导需求，吸引

顾客，唤起消费者对企业及其商品的好感。当一种商品滞销时，企业可通过促销策略去改变需求，甚至可创造出新的需求，从而延缓商品的市场寿命，甚至可使滞销商品重新焕发青春。

3. 可突出特点，强化市场竞争优势

商品竞争是现代企业争夺用户的焦点。当竞争激烈时，企业可通过促销，突出其商品的特点，宣传其商品与竞争者商品的差异，强调能给消费者带来的独特利益等，促使消费者偏爱本企业的商品或服务，从而有利于加强企业在市场竞争中的优势。

4. 可增强企业的形象力

企业借助于公关、举办或参与公益活动、大型的广告等促销活动，将可能极大地提升企业的形象和提高企业的声誉。企业的形象和声誉是企业的无形资产，直接影响其商品的销售。拥有良好的企业形象，会使顾客产生亲切感、信任感，愿意到商场超市购物，并可能做口头宣传，扩大商场超市的知名度，自然能稳住客源，进而扩大市场，提高市场占有率。

三、商品促销策划管理标准

一次完美的促销活动，必须先考虑到以下几点因素，针对各点逐一计划完成，方可称为一次缜密周详的促销活动。

1. 目标的确定

商场超市促销之前一定要先确定此次活动的目标，然后才能依据目标管理的程序，将目标细分交给各部门（个人）去管理实现。只有先确定目标，才能依目标订立各项促销活动的计划。

2. 促销对象

有了目标后，针对此次目标方向，即应依据商场超市经营定位确定促销对象。在锁定诉求对象时，则应充分考虑所锁定的对象是否有消费能力或具有影响购买的能力。

3. 促销时间的掌握

促销时间的掌握，也是组织促销活动前必须考虑的因素。促销时间通常有：特殊节日，如春节、元旦、国庆节、中秋节、三八妇女节等；公司纪念日，如开业周年店庆等；时节或公司重大新闻发布日，如春秋季节的变换前、公司新产品上市日等。

4. 促销的内容

促销内容往往针对促销时间、对象而设定。有时也为了特定的内容，如新的服务项目的推展、库存商品的销售等。

5. 促销主题

促销活动的策划、主题的拟定相当重要。这是因为主题的设计可激发消费者的购物冲动，让活动更易引起消费大众的注意。在拟定促销主题时，须考虑到主题鲜明、口语化或措辞生动、易懂而不复杂等设计因素。

6. 日程安排

促销活动涉及方方面面的工作，必须预先加以计划，并排出日程表。

7. 促销活动效果预估

事前预估一下促销活动可能产生的效果，尽量做到少花费多做事，并对广大店内员工进行宣传，以取得其积极的认可和支持，让员工齐心协力为促销目标而努力。当然，对可能出现的意外情况也要事先有所预料并制定出相应的应急计划。

四、促销效果评估标准

促销评估的内容主要分为四部分：业绩评估、促销效果评估、供应商配合状况评估、连锁商场超市自身运行状况评估。

1. 业绩评估

主要包括以下两个方面：

（1）业绩评估的标准与方法。

①对促销前、促销中和促销后的各项工作进行检查。

②前后比较法。即选取开展促销活动之前、中间与促销后的销售量进行比较。一般会出现十分成功、得不偿失、适得其反等几种情况。

③消费者调查法。商场超市可以组织有关人员抽取合适的消费者样本进行调查，向其了解促销活动的效果。例如，调查有多少消费者记得商场超市的促销活动，他们对该活动有何评价，是否从中得到了利益，对他们今后的购物场所选择是否会有影响等，从而评估商场超市促销活动的效果。

④观察法。观察法简便易行，而且十分直观。主要是通过观察消费者对商场超市促销活动的反应，例如，消费者在限时折价活动中的踊跃程度，优惠券的回报度，参加抽奖竞赛的人数以及赠品的偿付情况等，对商场超市所进行的促销活动的效果做相应的了解。

（2）查找和分析促销业绩好或不好的原因。运用上述几种评估方法对商场超市的促销业绩进行评估之后，一件很重要的事情就是查找和分析促销业绩好或不好的原因。只有找出根源，才能对症下药、吸取教训，进一步发挥本商场超市的特长。此处，我们对前后比较法的三种情况做一个介绍性的分析：

①十分成功。究其原因，主要在于促销期间的活动，使消费者对商场超市

形成了良好的印象，对商场超市的知名度和美誉度均有所提高，故在促销活动结束后，仍会使该商场超市的销售量有所增长。

②得不偿失。促销活动的开展，对商场超市的经营、营业额的提升没有任何帮助，而且浪费了促销费用，显然是得不偿失的。

③适得其反。促销活动结束后，商场超市的销售额不升反降可能是由于促销活动过程中管理混乱、设计不当、某些事情处理不当，或是出现了一些意外情况等原因，损伤了商场超市自身的美誉度，结果导致促销活动结束后，商场超市的销售额不升反降。

2. 促销效果评估

主要包括以下三个方面：

（1）促销主题配合度。

①促销主题是否针对整个促销活动的内容。

②促销内容、方式、口号是否富有新意、吸引人，是否简单明确。

③促销主题是否抓住了顾客的需求和市场的卖点。

（2）创意与目标销售额之间的差距。

①促销创意是否偏离预期目标销售额。

②创意虽然很好，然而是否符合促销活动的主题和整个内容。

③创意是否过于沉闷、正统、陈旧，缺乏创造力、想象力和吸引力。

（3）促销商品选择的正确与否。

①促销商品能否反映商场超市的经营特色。

②是否选择了消费者真正需要的商品。

③能否给消费者增添实际利益。

④能否帮助商场超市或供应商处理积压商品。

⑤促销商品的销售额与毛利额是否与预期目标相一致。

3. 供应商的配合状况评估

（1）供应商对商场超市促销活动的配合是否恰当、及时。

（2）能否主动参与、积极支持，并为商场超市分担部分促销费用和降价损失。

（3）在促销期间，当商场超市请供应商直接将促销商品送到分店时，供应商能否及时供货，数量是否充足。

（4）在商品采购合同中，供应商，尤其是大供应商、大品牌商、主力商品供应商，是否作出促销承诺，而且切实落实促销期间供应商的义务及配合等相关事宜。

4. 连锁商场超市自身运行状况评估

（1）从总部到分店，各个环节的配合状况。

①配送中心运行状况评估。配送中心是否有问题，送货是否及时。在由商场超市配送中心实行配送的过程中，是否注意预留库位，合理组织运输、分配各分店促销商品的数量等几项工作的正确实施情况如何。

②分店运行状况评估。分店对总部促销计划的执行程度，是否按照总部促销计划操作。促销商品在各分店中的陈列方式及数量是否符合各分店的实际情况。

③总部运行状况评估。商场超市自身系统中，总部促销计划的准确性和差异性。促销活动进行期间总部对各分店促销活动的协调、控制及配合程度。是否正确确定促销活动的次数，安排促销时间，选择促销活动的主题内容，选定、维护与落实促销活动的供应商和商品，组织与落实促销活动的进场时间。

（2）促销人员评估。

①促销人员评估的作用。评估可以帮助促销员全面并迅速地提高自己的促销水平，督促其在日常工作流程中严格遵守规范，保持工作的高度热情，并在促销员之间起到相互带动促销的作用。

②促销人员的具体评估项目：促销活动是否连续；是否达到公司目标；是否有销售的闯劲；是否在时间上具有弹性；能否与其他人一起良好地工作；是否愿意接受被安排的工作；文书工作是否干净、整齐；他们的准备和结束的时间是否符合规定；促销桌面是否整齐、干净；是否与顾客保持密切关系；是否让顾客感到受欢迎。

第二节　商品促销技巧

一、优价促销办法

优价促销办法，就是将商品以低于正常的定价出售。其运用方式最常见的是特价拍卖、折扣优惠、淡季促销等。由于办法简单，因此在商场超市促销活动中，应用得最为广泛，一般最常见的降价优待有下列三种：

1. 库存大清仓

换季商品或库存较久的商品、滞销品等，都会以大降价的方式来促销。

2. 节庆大优待

即在新店开业、逢年过节或周末，将部分商品或全部商品打折销售，吸引顾客购买。

3. 设置特价区

即在店内设定一个区域或一个陈列台，销售特价商品。特价商品通常是应季大量销售的商品或是过多存货，或是快到保质期，或是外包装有所损伤的商

品。这就需要掌握标准，不能鱼目混珠，把一些变质损坏的商品卖给消费者，否则，会引起消费者的反感，甚至会受到消费者投诉。

二、有奖销售办法

“抽奖”是商场超市一个极有效果的促销活动。因为，抽奖活动一定会有一大堆奖品，大大小小，琳琅满目，其中更有可能是一个诱人的大奖，如彩色电视机、洗衣机等。这样的奖项，是极易激起消费者参与兴趣的，可在短期内对促销产生明显的效果。

通常，顾客想参加抽奖活动，必须具有某一种规定的资格，如购买某特定商品、买某一商品达一定的数量、在店内消费达固定金额，或回答某一特定问题答对者。此外，需要注意的是，办抽奖活动时，务必将抽奖活动的日期、奖品或奖金、参加资格、如何评选、发奖方式等标示清楚，且抽奖过程需公开化，以增强消费者的参与热情和信心。

三、发放优惠卡办法

即向顾客赠送或出售优惠卡（优惠幅度不等)。

消费者在店内购物，凭手中的优惠卡可以享受特别折扣。优惠卡发送对象可以是由店方选择的知名人士，也可以是到店购物次数或数量较多的熟客，出售的优惠卡范围一般不定，这种促销目的为了扩大顾客群。优惠卡在连锁店的各分店同样有效。

四、竞赛办法

竞赛是融动感性和参与性为一体的促销活动，由比赛来突显主题或是介绍产品，除了可打响商品的知名度以外，更可以增加销售量，如喝啤酒比赛等。此外，还可举办一些有竞赛性质的活动，如卡拉 OK 比赛等，除了可热闹卖场之外，也可借此增加消费者的话题，加深消费者对店铺的印象。

五、现场展示办法

即请经过专门训练的营业员或是厨师在店堂做现场制作表演。如某一种新食品的烹制过程、半成品配菜、熟制品现做现卖等。这种表演应有一定的技巧性、示范性和教学性，可以让顾客从中学到一定的技术窍门，得到快乐。

对于顾客不太熟悉的新商品，除了广告宣传外，连锁店可设专柜现场展示，演示商品的功能、使用方法，解答顾客提出的询问，制造活跃的购物气氛，启发消费者对新商品的兴趣。

六、免费品尝、免费试用办法

即在店里设专人对进店的消费者免费赠送某一种或几种商品，让消费者现场品尝、使用。通常是在连锁店统一推出新产品时或老产品改变包装、品味、性能时使用这种方法。目的是迅速地向顾客介绍和推广产品，争取消费者的认同。

例如：许多连锁百货店设有美容专柜，免费为愿意试用新品牌化妆品的顾客进行美容。国外连锁店的香水柜台也常常进行免费试用。推销小姐穿着与香水包装的颜色完全一致的服装，无论走近哪一个香水柜台，小姐都会让你免费试用，喷在手上或头上并赠送一个香水卡。上面有所售香水的香型、颜色，由顾客选择所喜爱的品种。

七、展览和联合展销

即连锁企业邀请多家同类商品厂家，在所属店铺内共同举办商品展销会，形成一定声势和规模，让消费者有更多的选择机会，也可以组织关照自己商品的展销。比如多种节日套餐销售等。在这种活动中，通过各厂商之间相互竞争，促进商品的销售。

八、集点赠送

想吸引消费者持续购买，并提高品牌忠诚度，集点赠送是一种非常理想的促销活动方式。即设计一些带有连锁商场超市或企业形象标识的小礼品，比如钥匙链、小卡通玩具等，在新店开业或消费者购买一定数量商品时免费赠送。这样相当于做了一次广告宣传。此促销活动的特色是：消费者要连续购买某商品或连续光顾某商店数次后，能累积一定积分的点券，再报以兑换赠品或折价购买。因此，要吸引消费者以集点券，赠品的挑选相当重要，一定要具有吸引力才行。此外，集点的期间是否太长等，也是必须注意的重点。

九、分红

累积一定的消费额，即可于某特定时间（如年终）获得该累积消费额的一定比例为回馈红利。分红方式通常是一长期的持续性的活动，而非短暂的促销。

十、以旧换新

连锁店与厂家联合，对本店出售的某种商品以旧换新，新旧差价较大的，可由顾客补交一定数额的价款。这种方式不仅刺激了消费，加速了商品的更新换代，而且提高了连锁店和品牌的市场占有率，不失为促销的一种良策。但这

种方法的运用有一定的局限性，只有那些与厂家关系密切的连锁店才能使用。

十一、以消费信贷

以延期收款和分期收款的形式向消费者推销商品。这种方法可以促成支付能力有限又有消费愿望的消费者购买。它适用于库存过多的高、中档商品的推销。

十二、廉价包装

在一定数量的商品中，使用简易包装，标明折价率。这种方法由于降低了包装费用，既可以使商场超市避免损失，又可使消费者得到实惠，同时也利于介绍商品。廉价包装一般要标明具体价格，这样可以防止提价转手，以维护店铺的正常销售。

十三、示范、表演促销操作标准

对于经销的新产品或重点销售的商品，在商场超市较显眼的地方摆放，或做使用示范表演，激发顾客兴趣，达到促销目的。

1. 示范要集中在商品的主要优点或顾客主要需求方面，例如卖手表的商店，为了向顾客说明手表防水性能好，将表浸放水中，然后交顾客检验。

2. 示范表演应给人以新颖感，不要总是重复老一套，新颖可以有效地引起顾客注意，刺激顾客购买欲望。

3. 要在使用中做示范，或让顾客参加示范效果更加明显。

4. 要帮助顾客从示范中得出正确的结论。

十四、优惠券办法

优惠券，指商场超市发放的、持券人在指定的地点购买商品时享受折价或其他优惠的凭证。

1. 优惠券促销的优缺点

优点：

（1）刺激消费者试用。

（2）扭转消费偏好。

（3）较快地显示出促销效果。

（4）增大既有顾客购买量。

（5）鼓励顾客试用老品牌的新产品。

（6）增强推销人员信心。

缺点：

（1）活动效果不易预测，因此在确定优惠幅度时难免出现过高或过低的问题。

（2）部分优惠券有可能在很长时间后才来兑换，因此影响实施整体促销计划。

（3）误兑不可避免，从而产生费用过大、影响促销效益的问题。

（4）对新产品、知名度低的产品促销效果不佳，消费者不会为了优惠券而买一个不了解的产品。

2. 优惠券的促销目标

由于优惠券促销具有以上特点，所以，优惠券促销活动主要是协助企业实现以下目标：

（1）扭转产品或服务销售全面下跌的局面，当然，若产品已到滞销期，则优惠券也无力挽救其衰落的趋势。

（2）提高某一品牌在同类产品中逐步下降的市场占有率。

（3）提升消费者对滞销的成长类商品品牌的兴趣度。

（4）协助增强弱势品牌递降的销售利益。

（5）抵制竞争品牌在同一市场的促销手段。

3. 优惠券的制作设计

优惠券的制作设计，主要包括优惠额度、形状与文字、功能三个方面。

（1）优惠额度的设计。在确定优惠券的优惠额度时，要根据以下因素来综合考虑：

①促销产品的种类和单位价格。

②促销品牌在市场上的知名度和信誉。

③企业促销目标。

④目标市场上消费者的收入水平。

⑤竞争者产品的价格和促销策略。

（2）优惠券文字设计。优惠券的文字设计共包括以下内容：

①促销主题。

②优惠的额度、范围和时间期限。

③兑换的地点或经销店。

④具有说服力的介绍。

⑤发券企业、店名、地址和咨询电话。

优惠券的格式要求首先是使传达的信息准确明了，然后再考虑其艺术感。内容要求简单、清楚，切忌用“优惠××元”字样，字体大小要有区别，优惠的钱数或比例应用大号字，说明可用小字，同时也应明显地注明有效日期。

（3）功能设计。

①宣传功能：把有关商场超市和其商品的信息也印在券面上，起到宣传作用。

②方便功能：指不论在何种媒体上登载的优惠券都要能方便、容易地被取下，以提高兑换的可能性。

4. 优惠券递送方式设计

（1）直接送予消费者。

优点：

①可以有效地对准目标顾客群，发放范围可大可小。

②接收率高，重复发放可能性小。

③兑换率较高。

缺点：分送成本较高。

作为弥补方法，现在很多企业常常采用联合邮寄优惠券的方式，即由数家非竞争性的企业或业务有关联的企业联合邮寄优惠券，邮资由参加者分摊，从而降低分送费用。

（2）借助媒体散发。

①报纸。优点：花费成本低，选择性大，可针对不同商品和服务选择不同的报纸刊登，送达速度快。缺点：容易误兑，兑换率低。

②杂志：广告页上优惠券，插页式优惠券。优点：发送费用低，容易引起顾客注意，针对性强。缺点：杂志周期性强，不利于短期性促销活动，容易受地区性限制，地区性杂志更是如此。

（3）借助商品发送（包装上的优惠券，包装内的优惠券）。

优点：

①不必支付优惠券的发放费用。

②对商品购买者的促销效果很好。

③有利于突出卖点的商品形象。

缺点：

①利用商品包装散发优惠券，其促销作用仅局限于现有的使用者，而对吸引新的消费者试用却无能为力。

②包装上印制优惠券，往往不容易摘取。

③包装内放置优惠券，常被第一次购买者忽略。

（4）利用特殊渠道发送优惠券。

常见方式有：将优惠券印在收银机开出的发票背面、印在商场超市的购物袋上及冷冻食品的包装袋上等。优点：方便灵活、多种多样，便于顾客取得。缺点：不便于管理和统计。

5. 优惠券促销的费用估算

优惠券促销的费用预算包括直接发生费用和可能发生费用两部分。

直接费用指不论优惠券能被兑换多少都必须付出的费用，包括优惠券的印制费和送达费；可能发生费用指与优惠券最终被兑换多少（即兑换率）有关的费用，包括优惠券的优惠费用和兑换处理费。

（1）优惠券的印制费。优惠券的印制费用随优惠券的递送方式不同而有所差别。在报纸、杂志的传递方式中，印制费实际是广告的制作费，而在其他三种形式的递送中，是指优惠券自身的制作费用。

（2）优惠券的送达费用。不论优惠券的兑换率如何，首先必须要将这些优惠券发送出去。发送方式不同，则费用也不大一样，其项目大致有：分送人员的劳务费，直接邮寄费，广告的刊登费，将优惠券置于包装内的费用。

包装上和其他特殊渠道的分送方式，可以一起计算广告印制费和广告送达费。

（3）优惠券的优惠费用。优惠券的优惠费用可用下面公式计算：

优惠费用 = 优惠券发行量 × 兑换率 × 每券优惠额

（4）优惠券的兑换处理费。优惠券的兑换处理费的计算公式为：

兑换处理费 = 优惠券发行量 × 兑换率 × 每券处理费

（5）实例说明。下面以报刊优惠券为例，说明优惠券促销的费用估算。假设商场超市在某一报刊上刊登一则广告，上面附有优惠额为 2 元的优惠券，费用估算方法如下：

①计算此次促销活动的直接费用即优惠券的制作费和送达费。假设广告制作费 2000 元，广告刊登费为 1 万元，则直接费用为 1.2 万元。

②计算优惠费用。假设该报纸优惠券的兑换率为 3%，该报总发行量为 10 万份，则优惠券优惠费用为：

优惠费用 = 100000 × 3% × 2 = 6000（元）

③计算兑换处理费。假设厂商给商场超市每张处理费为 1 元，则兑换处理费为：

兑换处理费 = 100000 × 3% × 1 = 3000（元）

合计总费用为 2.1 万元，平均每张优惠券（以兑换 3000 张计算）的成本费用为 7 元。

接下来，进一步估算其促销效益：

假设兑换的 3000 张优惠券中有 2000 张是此次促销的结果，并设每个产品的利润为 5 元，则 2000 张优惠券使企业增加的利润为：

增加利润 = 2000 × 5 = 10000（元）

而余下的 1000 张优惠券给企业造成的利润损失为：

减少利润 = 1000 × 7 = 7000（元）

则此次促销活动的利润净增加值为3000元。

假如根据费用估算结果，不会取得理想的效益目标，包括经济的和社会的，就应放弃优惠券促销方法，而选择其他促销方式。

6. 优惠券的兑换

从上述分析中可见，优惠券的兑换过程将花费这一活动的主要费用，因此，在优惠券的兑换过程中要注意：

（1）统计优惠券兑换率的高低。影响优惠券兑换率的因素主要有：

①优惠券递送方式。

②优惠券的优惠额度。

③优惠券的设计与表现。

④消费者对商品的需要程度。

⑤消费者的品牌认知度和忠诚度。

⑥品牌的经销能力。

⑦品牌的新旧程度。

⑧使用地区范围。

⑨竞争品牌的促销活动。

⑩商品自身的等级等。

（2）避免误兑。避免优惠券误兑的方法有：

①优惠券价值不宜过高。

②优惠券设计应不易仿造。

③办法说明应明确清楚。

④该商品在商场超市的普及率达50%之后才可使用优惠券促销。

⑤先在局部测试，然后再在大范围区域内开展优惠券促销活动。

⑥最好以4色印刷优惠券，以使仿造者不愿花较高成本去伪造，除非优惠券的价值非常大。

十五、商品展销办法

商品展销促销法通过商品集中展览陈列，方便消费者选购，吸引消费者购买，促进商场超市商品销售。商品展销可以采取下列方法：

1. 区域性商品展销

由零售企业与有关区域企业协商议定，开展区域性商品展销，如“1995香港时装”展销。

2. 以名优商品为龙头的展销

通过购进知名度较高的系列化商品作为骨干商品，辅以企业原有库存商品，

开展名优商品展销活动，一方面增加销售额，另一方面可以减缓库存压力。

3. 季节性商品展销

即通过购进应季应节的各式商品，借以吸引顾客，提高企业季节期间的市场占有率。如迎“十一”商品展销、“秋季服装展示会”等。

4. 商品展销促销法的主要优点

（1）在展销期间，企业的客流量和商品销售量均有不同程度的增加。

（2）提高企业或商品的知名度。

（3）通过展销可以“以新带旧”、“以畅带滞”，有助于企业缓解或消除商品积压，使企业库存结构趋于合理化。

应当指出，有效的商品展销必须保证展销的商品适销对路，对消费者具有吸引力，否则不会大幅度增加销售量。必须有科学的展销预算，预测支出与收益比率，防止得不偿失。

十六、样品赠送办法

样品赠送，指向预期目标顾客免费赠送商品样品，以鼓励顾客试用的销售促进活动。

1. 样品赠送促销的优缺点

优点：

（1）最容易获得消费者参与。

（2）能充分向顾客展示商品特性。

（3）能够有效地培养品牌信赖者。

（4）能灵活机动地选择推广对象。

缺点：

（1）所花费用比较昂贵。

（2）样品的送达效果不易控制。

（3）受商品自身特点的限制（并不适合于所有商品）。

2. 样品赠送的目标

（1）促使新产品顺利地打入市场。

（2）提高劣势地区的销售业绩，让不曾使用过该商品的人有试用的机会，促使其转换品牌。

（3）保持竞争优势地区的领先地位。

（4）借以调查消费者对其商品的意见。

（5）可达到公开宣传、扩大影响的效果。

3. 样品赠送活动策划

样品策划：

（1）适合样品赠送促销的商品种类。适合样品赠送促销的商品为日用品。特点是单位价格低、消耗快，消费购买频率高，没有过分的品牌偏好。

（2）样品规格。

①样品规格要根据商品的特性来决定：特点突出的商品，样品规格可以以一次量或平均每人一次量（以家庭人口2～3人）来设计。若商品须连续体验才能知其优劣，则样品规格应放大。

②根据商品的成本费用来决定。

（3）样品赠送对象策划。

①样品受赠人应该是该商品的准顾客群。

②样品受赠人最好是市场上的“意见领袖”，能对其他消费者的选择发挥重要影响。

③样品的受赠人可以是企业的公关对象。

（4）样品赠送方法策划。

①直接邮寄。优点：送达率较高。缺点：受许多限制。

②挨家挨户发送。优点：样品能够及时、安全地到达受赠人手中。缺点：费用高，而且有时会遭拒绝。

③定点分送及展示。优点：费用低。缺点：样品送达率低。

④媒体分送。优点：能直接进入家庭或机关团体，同时传播商品信息。缺点：目标顾客群命中率低。

⑤凭优待券兑换。优点：节省了邮寄费用，从而提高了赠送样品的安全性。缺点：样品赠送普及率很难控制，样品数量难以控制。

⑥联合或选择分送：根据目标顾客的特定需要，将相关性或没有竞争性的商品集中在一个样品袋中然后交由专业营销服务公司送到精选目标顾客手中。优点：样品赠送针对性强，费用节省。

⑦夹包装分送：将商品样品附在非竞争性商品的包装中，此时该样品扮演着免费样品和赠品的双重角色。

注意：附带样品的商品必须是消费者经常购买的；而且该商品与赠品具有相同的消费阶层。

样品赠送时机策划：策划样品赠送时机应考虑到：

（1）企业在该市场上的广告宣传活动。企业在该市场的广告宣传进行4～6周时，是实施样品赠送的最佳时机。但是，在赠送样品期间在该市场的广告宣传绝不能停止。

（2）商品在该市场的经销店数量。对食品、日常生活必需品而言，至少应在该区域有半数店铺经销之后，才适宜进行样品赠送。

（3）商品的消费季节性。最好在某一商品消费旺季到来之前进行样品赠送。

4. 样品赠送的成本核算

（1）样品费，包括样品自身费用和样品包装费。

（2）送达费，指将样品分送到消费者手中的过程中所需支付的邮费或劳务费。

（3）管理费，指促销者必须支付给分发渠道的中间费用，如通过专业邮递公司分送，除了要付邮寄费之外，还要支付一定的管理费用。

（4）广告费，包括促销活动本身的广告宣传费、样品包装上的广告费及其他促销辅助物的费用。

（5）如果样品中附加优惠券，则还应包括优惠券的折价面值以及优惠券的兑换处理费。

十七、免费赠品促销办法

1. 免费赠品促销的优缺点

优点：

（1）塑造商品品牌差异化。

（2）能有效地增加市场销售量。

（3）有利于维护商场超市商品形象。

（4）促进新产品推广试用。

缺点：

（1）赠品选择不当，容易让顾客失望，甚至引起不满。

（2）赠品易被某些人扣留，影响促销效果。

2. 免费赠品适用的目标

当企业想要达到以下目标时，可以考虑采用免费赠品促销：

（1）在销售成绩不良的地区推广销售，或开拓新的销售区域。

（2）减少现有商品的存货。

（3）介绍和推广新产品或改良产品。

（4）鼓励顾客采用公司的系列产品。

（5）对抗同类产品的价格竞争。

（6）在消费淡季掀起购物热潮。

（7）抑制市场销售额的下降。

（8）在节日或企业庆典日创造品牌的销售佳绩。

（9）为销售队伍提供激励，帮助其完成当前的销售目标。

（10）对特定的目标顾客群实施奖励或诱导，例如，母亲节举办赠送母亲卡活动，“六一”儿童节赠送儿童玩具等，目的都是在吸引特殊顾客的购买

兴趣。

3. **赠品的设计**

免费赠品促销的实质是一种折价销售，这种促销方法对消费者吸引力的大小主要取决于采用什么样的赠品。

赠品通常有以下三种：

（1）商场超市的特制品，如印有本企业标志、名称的T恤衫，影集、纪念品等。

（2）同销售的产品相关，如儿童食品赠送儿童玩具，销售胶卷赠送相册等。

（3）同销售的产品无关。

不论采用哪一种商品作为赠送品，都必须力保赠品对消费者有足够的刺激性和吸引力，因此，在选择赠品时，应遵守以下原则：

（1）赠品必须符合该商品消费对象的兴趣。

（2）赠品的价值必须容易让消费者了解。

（3）赠品尽可能有特色，在市面上不易买到。

（4）赠品的品质要高，并且经久耐用。

（5）尽可能挑选与产品有关联的商品作赠品，这样做主要是给消费者提供消费时的便利和消费兴致，因此，常能增加赠品的吸引力。

（6）避免与竞争对手采用同样的赠品。

（7）赠品的选样要与促销主题紧密结合。

（8）尽量挑选有名气的产品作赠品。

（9）要尽可能地降低赠品的成本费用。

（10）赠品要具有时代特色。

4. **赠品分配形式的管理**

赠品分配主要可采取以下几种形式：

（1）包装赠送。包装赠送又可分包装内赠送和包装上赠送。

包装上赠送，即将赠品附在商品上或商品包装上。操作时可用橡皮筋将赠品与商品绑在一起，或用透明纸包装。

包装赠送与其他赠品分配形式相比，具有以下优点：

①促销活动之前即可预知赠品数量，能控制促销成本。

②赠品随产品直接传达给消费者，不需要其他程序，所以，不会给商场超市增添麻烦，商场超市乐于代销。

③赠品附于包装随货搬运，不需要增加运费。

④消费者购买商品时即能顺利得到赠品，赠品的到达率高，并且简便及时，所以，包装赠送促销方式深受消费者欢迎。

包装赠送形式也有以下缺点：

①对赠品的限制性太大。采用包装赠送的赠品只能是体积小，形状适宜（不能过尖过长）的产品，同时还要考虑赠品与产品包装在一起是否会影响产品的品质。

②若赠品出现损坏，不便于及时发现。

（2）邮寄赠送。邮寄赠送是指消费者将商品的购物凭证或赠送券，邮寄给商场超市，商场超市将赠品直接邮寄给消费者。

优点：

①不会给商场超市带来麻烦。

②能使商场超市获得有关消费者的某些资料。

缺点：

①邮寄可能发生误差，消费者因此而收不到赠品，或者在邮寄过程中赠品受到损坏，这些都会引起消费者的强烈不满。

②要负担邮资费用，并且这部分费用还相当可观。

5. 免费赠品的费用预算

免费赠品的促销费用由于赠品不同、赠送方式不同而差距很大，在这里只列出各种可能的成本花费：

（1）赠品本身的费用。

（2）促销活动的广告宣传费用，包括广告制作费和媒体费用，同时还包括在商场超市的广告物费用。

（3）赠品的分配费用，如特殊包装的制作费用、邮寄费用、商场超市赠送的处理费等，视赠送方式不同而异。如果附赠品是赠券时，还须增加赠品兑换的管理费用。

（4）由于赠品促销活动所增加的开销，如运输费用、仓储费用以及为获得赠品使用权所需支付的法律方面的费用。

6. 提高免费赠品促销效果的途径

（1）对消费者加强广告攻势。

（2）对产品进行再包装。

（3）强化购买现场的店头广告。

（4）派遣人员示范及展示赠奖的奖品。

7. 免费赠品促销应注意的问题

（1）要留有充足的准备时间。根据以往的经验，免费赠品的准备工作少则需要 4 个月，多则需要半年，所以，如果想在指定的日期如元旦或企业庆典日成功举办免费赠品活动，就必须提早下手准备，以免措手不及。

（2）关于赠品的宣传要明确、清晰。

（3）增加获取赠品的可选择性。企业不仅要为顾客提供灵活多样的赠品，同时，也应为顾客提供获取赠品的多种形式。对于手头的购物凭证不足，但又急于想得到赠品的顾客，可以让其支付部分现金来弥补购物凭证的不足。

（4）力保赠品及时、顺利地到达消费者手中。

十八、竞赛和抽奖促销管理办法

竞赛是根据参加者的智慧或能力来获得奖赏，如回答有关产品的特点、为产品品牌命名、提供广告主题语或广告创意等。所以，竞赛促销一般需要三个基本要素：奖品、才华和某些参赛评定的依据。

抽奖与竞赛活动不同，抽奖活动不需要参加者具备判断和技巧方面的能力，只需填写姓名、身份证号码或其他一些个人资料即有希望获奖。获奖者的确定是按照事先规定的随机办法，如抽签、摇奖号码而产生，它与参加者的能力无关，而取决于参加者的运气。

1. 竞赛和抽奖促销的优缺点

优点：

（1）对消费者刺激性大。

（2）便于控制促销费用。

（3）有利于树立和强化品牌形象。

（4）提高其他促销工具的促销效果。

（5）能够推动销售量的迅速上升。

缺点：

（1）针对性不强。

（2）促销效果不易衡量。

2. 竞赛和抽奖的促销目标

（1）树立商场超市和产品的良好形象。

（2）改善老商品现有的市场销售状况。

（3）开辟新的销售领域。

（4）展示商品的某些功能和特性。

（5）为产品寻找新的用途。

（6）增强其他促销工具的效果。

3. 抽奖和竞赛的具体形式

（1）抽奖形式的策划。

①标准形式。标准形式是指顾客可以从报刊、杂志或商场超市里得到抽奖活动的参加表，根据其要求将姓名、地址等内容填好后寄往指定地点，然后在

预先规定的时间和地点用随机抽取的方式从全部参加者中决定获奖者。

②多次抽奖形式。多次抽奖形式就是把几种不同的抽奖方式放在一起使用，每次抽奖都有不同的奖金（品），这样，顾客只要参加一次，就有多次中奖机会。它在表面上增加了顾客中奖的可能性。

③启发式抽奖形式。启发式抽奖就是顾客在参加这种抽奖时，必须仔细阅读某商品广告或宣传资料中的内容，并把其中的要点写下来或按照要求填写在表格里，然后组织者从所有把要点写对的顾客中随机抽出获奖者。启发式抽奖形式对想要广泛深入宣传自己的商品、树立商品良好形象的商场超市来说，实在是一种难得的好形式。

④配对游戏抽奖形式。配对游戏抽奖就是组织者预先设置一个数字、一个符号或一个图案，顾客在购买商品时可以任意索取相应的数字、符号或图案，如果和组织者预先设置的相同，则被确定入围，可以参加下一轮的抽奖活动。

⑤即开即兑抽奖形式。即开即兑抽奖形式包括两种做法。一种是组织者把中奖与否和中奖项目直接打印在奖券中，顾客拿到奖券后，只要撕去上面的覆盖物，就能马上知道结果。另一种是在奖券上打上数字或符号，顾客在得到奖券后，只要看券中的数字或符号与组织者公布的是否能对上，对上了即中奖。

（2）竞赛促销形式的策划。竞赛促销的形式策划要以有助于强化商场超市品牌形象为原则，既要让消费者在竞赛中比出水平，更要让消费者通过竞赛加强对产品的了解和偏爱。

①回答问题。

②征集广告语。

③征集作品。组织者要求参赛者围绕要促销的产品创作某种作品，如举办摄影大奖赛，要求参赛的作品中必须有促销的产品。举办烹饪比赛，要求参赛者必须使用促销的炊具等。

④排出顺序。要求顾客依据事物的发生时间、重要性或优劣为某些答案排出顺序。

⑤竞猜。让顾客就判断力、观察力一比高低，常见的有要求顾客从甲乙两张商标中找出不同点。从照片中辨认某些著名人物以及估算某种汽车能装载多少箱某种商品等。

⑥游戏。除了以上分别介绍的抽奖和竞赛的具体形式外，竞赛和抽奖促销工具还包括以游戏形式出现的促销活动。

游戏促销一般分为两大类，一类是连续性的，即游戏内容需要参加多次方能完成，包括拼字游戏、配图游戏、收集游戏三种形式。这三种连续性的游戏形式，其共同之处就是顾客要想获奖，必须多次光顾商场超市或购买商品，这对加大商场超市的客流量和商品的销售量很有好处，但由于需要较长时间的等

待，甚至需要付出更多的购买，顾客往往容易失去耐心，从而对促销活动不感兴趣。游戏促销的另一类是一次性的，即顾客只需参加一次就可完成游戏，最典型的表现形式是各种兑奖。

在设计竞赛形式时，一定要注意活动的趣味性和比赛难度的适宜性，同时，还要注意竞赛规则的可行性和安全性，要本着对消费者负责的态度科学设计。

4. 奖品的设计规则

奖品的设计，包括奖品的价值、奖品的形式和奖品的结构。

（1）奖品的价值。在设计奖品价值时，应以小额度、大刺激为原则。同时，由于《反不正当竞争法》中明确规定，对抽奖促销的最高奖金不能超过5000元，所以，奖品决不能靠高额度的大奖取胜，而应靠奖品的新奇性和独特性取胜。

（2）奖品的形式。在竞赛抽奖促销活动中，兑付给消费者的奖品主要有现金形式和实物形式两种。

现金奖品的好处是对每一个消费者都很实用，消费者很容易了解自己能从奖品中得到多少好处。弱点就是缺乏个性。

实物奖品的好处：

①能为消费者提供别具一格的奖品，以提高奖品的刺激性和吸引力。

②可以结合促销主题设计奖品。

实物奖品的缺点是：在一定程度上影响了促销效果。

（3）奖品的结构。奖品通常分为几个等级，如一、二、三等奖加上特等奖或其他项目。奖品的总费用在这些不同等级上怎样分配，就是奖品的结构问题。奖品结构一般采用金字塔形，即一个高价值的大奖，然后是若干个中价位的奖品，再其次就是数量庞大的低价位小奖或纪念奖。经过实践证明，奖品结构中，低价位的奖品再多，也不如送一个超级大奖更能吸引消费者。所以，奖品组合中一定要有一两个诱惑力很大的大奖。二等奖的数量要稍多一些，并且与头等奖的价位相差不能太悬殊，这样对顾客来说，既有渴望头等奖的激情，又有一旦得不到头等奖还可争取"二等奖"的希望，有利于调动消费者参与的积极性。

5. 抽奖活动规则的管理

为了避免由于理解上的误差而给商场超市带来不应有的麻烦，竞赛和抽奖活动必须要制定严格、清晰、易懂和准确的活动规则，同时企业必须将这些规则通过大众媒体正式公告于消费者。有关竞赛与抽奖所必须包含的规则内容：

（1）明确竞赛与抽奖活动的起止日期。

（2）列出评选的方法，并说明如何宣布正确答案。

（3）列出参加条件、有效凭证。

（4）列出奖品等级、奖额及奖品形式。

（5）标示评选机构。

（6）告知参加者与活动相关的所有资料。

（7）中奖名单的发布时间、方法和媒体。

（8）奖品兑现的赠送方式等。

此外，活动规则一旦确定并公布之后，商场超市必须严格按照规则履行自己的承诺，而不应以任何理由改变规则或不予兑现。

6. 费用的估算

竞赛和抽奖活动的促销费用一共包括三个方面的支出：

（1）广告宣传费。从费用总预算角度来说，用于全部奖品的数额越高，所需广告宣传的费用就越低，反之，用于奖品的费用数额越低，则所需广告宣传费用就越高。企业策划者要兼顾二者之间的关系，争取二者合理搭配，以尽可能少的总费用，取得较好的促销效果。

（2）全部奖品费。在设计奖品费用时，要综合考虑促销的产品、促销活动的主题以及活动开展的地区和促销费用总预算等诸多因素。同时，也要注意实物奖品往往比现金奖品更能节省奖品费用。

（3）管理和裁判工作的费用。管理和裁判工作的费用包括表格和其他印刷宣传品的印制费用、来件的评选等处理费用及其他费用，如税金、保险费、公证费等支出。此外，如果企业觉得组织竞赛抽奖活动经验不足，还有必要聘请专业机构帮助策划和执行，这会使企业额外支付费用，但这样却可以使企业避免许多意想不到的困扰。

十九、现场演示促销办法

所谓现场演示促销，是指在销售现场直接向消费者做商品演示。

1. 现场演示促销的特点

优点：

（1）促进消费者了解新产品。

（2）吸引顾客的注意力。

（3）能向顾客提供有力的说服证据。

（4）促销费用省。

缺点：

（1）受产品特性的限制较大，并不是每一种产品都可以做商品示范。即使能做示范的商品，其产品不同演示的效果差别也很大。

（2）促销的对象范围比较窄，是前来商场超市的顾客。

(3) 促销效果的好坏受产品演示者的演示水平影响也很大，如演示不当，反而容易产生相反的效果。

2. 现场演示的促销目标

现场演示主要适用于以下促销目标：推广和介绍新产品；改变产品在商场超市销售不旺的状况；突出本企业产品在同类产品中的地位；向顾客展示本企业产品的特殊功效；吸引顾客光顾，带动其他产品的销售。

3. 现场演示促销应注意的问题

(1) 现场演示的适用范围。并不是所有的商品都适宜采用现场演示的形式促销，一般情况下，做现场演示的商品最好具有以下几个特点：

①技术含量比较低的大众化消费品。这类商品演示起来比较方便，演示的过程和效果比较直观，消费者容易理解和把握。

②有新型的使用功效。

③能立即显示产品的效果。

(2) 示范表演者的演示水平。现场演示，目的在于将产品的特点、性能，真实、准确、直观地传达给消费者，通过刺激消费者的感官而刺激消费者的购买兴趣。因此，示范表演者的操作要熟练，要能充分地展示产品的优越性。示范表演者的操作水平，直接影响着消费者对产品的信任程度。

(3) 现场演示的趣味性。现场演示要想能吸引消费者的注意力，就必须有一定戏剧性。

(4) 示范表演的技巧

二十、退费促销办法

退费促销（也称返还销售），是指厂商为优待顾客，将顾客购物所付出的款项部分或全部退还给顾客。

1. 退费促销的优缺点

优点：

(1) 促销效益较高。退费促销能以较低的成本费用激发顾客对品牌的购买欲望（表7-1）。

表7-1 顾客参加退费兑换的表现

对退费兑换的态度	所占比例
参加促销活动，却从不寄出有关凭证	17%
参加促销活动，但偶尔不寄有关凭证	30%

对退费兑换的态度	所占比例
参加活动且极少寄出凭证	20%
从不放弃兑换机会	33%

（2）有助于建立顾客的品牌忠诚度。

（3）使商品获得优势的陈列。

（4）为商场超市推销员提供说服工具。

缺点：

（1）顾客的参与意愿偏低。退费促销与优惠券、免费赠品等促销工具相比，消费者对退费促销活动的参与兴趣普遍偏低，其主要原因是由以下几点造成的：

①退费额度小。

②退费手续过于繁琐。

③不能立即得到回馈。

（2）短期内难以见到成效。顾客参加退费促销并无其他技术要求，全凭购物次数而定，多次购物之后，自然就会符合退费的条件。

（3）回馈目前的使用者甚于创造新的业绩。退费促销的最大困扰，就是部分消费者会将早已购买的商品标签撕下，寄往厂家而享受退费。

2. 退费促销的目标

（1）吸引消费者的试用。

（2）刺激消费者的连续购买。

（3）回馈顾客的品牌忠诚度，以求再度强化。

（4）激励顾客购买较高价位的品牌和较大包装的商品。

（5）吸引消费者大量购买处于消费淡季的商品等。

3. 退费形式的策划

（1）根据顾客购买的商品不同，可以策划出四种退费促销形式：

①单一商品的退费促销。单一商品的退费促销，主要适用于高价位的食品、药品、日用品、保健和美容用品，以及理性购买的商品，如汽车之类。

②重复购买同一商品退费促销。这种形式的退费促销，目的在于刺激顾客反复购买从而建立品牌偏好，这种形式主要适用于单位价值偏低的生活便利品。

③多种商品的退费促销。为了推进本企业所有的商品的销售量全面上升，常采用这种退费促销形式，即在活动期间，凡购买本企业不同的商品达若干种类以上者，方可获得退费优惠。这种退费方式，其好处主要在于给顾客提供了

较大的选择余地，可以使消费者任意选购自己所需要的产品。但是，根据以往的经验，此种退费所要求的购买种类一般最好限于6种以内。

④相关性商品的退费促销。

（2）根据退费方式的不同，又可以策划出6种基本的促销类型：

①现金退费。现金退费的好处是现金对每一位顾客都有吸引力，适用性强。

②优惠券退费。商场超市在向顾客返还一部分购物款时，也可以不退还现金，而代之以赠送优惠券。其一般做法是，对于某些在品种、规格、包装方面比较适于免费赠送的商品中设置优惠券，向购买额度达到一定量的顾客发放优惠券，顾客可以凭优惠券免费得到上述商品或享受低价购物的待遇。

③现金加优惠券式退费。

④升级式退费。升级式退费方式是随着购买量的增加，返还金额不是均匀增加，而是越往上退费的额度越高，而要求的数量相对越低。这种退费方式的好处就是能诱使顾客尽可能地扩大购买量，一般主要适用于单位价值较低的生活必备品等。

⑤任选式退费。任选式退费就是当顾客购买了主销商品之后，可以免费挑选一些副商品作为返还的退费。任选式退费促销是购买完主销商品之后可以得到优惠券或现金，而且必须用其来兑换可供任意挑选的副商品。

⑥复合式退费。复合式退费是将退费促销和抽奖活动联合运用，专门印制正式的表格，注明一些限制条件和各种可行的参加方式，以此来刺激消费者的参与热情。

4. 退费凭证的设计与制作

退费凭证是顾客获取退费待遇的有效文件，也是关系到退费促销活动成功与否的关键因素。

退费凭证一般有以下三项内容：

（1）购物证明，如包装袋、标签或瓶盖等。

（2）销售发票或现金登记收据。

（3）退费申请登记表。退费申请登记表的设计主要是内容与格式，总的原则是简明扼要、清晰易懂，便于顾客填写和寄出。特别要注意不能过于繁琐，以免顾客产生厌烦。退费申请登记表的要点如下：

①退费性质的说明，即确切地告知顾客对何种商品进行退费销售，所要求的购物证明是多少，提供什么样的退费（额度与形式）等。

②卖方通信地址，使顾客知道从何处获得退费。

③购买凭证的概念。

④顾客填写地址和邮编的空格。

⑤截止日期。

⑥限定条件。比如，大多数退费促销都要求只限于一个家庭，而不允许若干家庭联合起来取得退费。

⑦原始性要求。如不得转手交换、出售、复印或复制等。

5. 退费促销的操作技巧

（1）退费促销的适用范围。退费促销适用于绝大部分的商品，但对不同的商品，其促销效果大小不同。一般情况下，退费促销效果取决于以下几个因素：

①商品自身的特点。销售缓慢、产品差异化小、冲动式购买的商品，虽顾客不常购买，但只要顾客购买了，则消费较快，再购率也高，这类商品运用退费促销常最具成效。相反，高度个性化的商品，或是经久耐用的商品，除非退费额度极高，否则一般效果不大。

②商品的促销活动特点。经过实践证明，退费促销在下列情况下效果最佳：一是促销活动很少举办的商品领域，另一个是促销活动间歇性举办的商品类别。然而，退费促销对促销活动相当频繁的商品却效果不佳。

（2）购物凭证的要求数量。3 个购物凭证是采用最多的数目，而当要求的凭证超过 3 个时，顾客的参与率将明显降低，促销的效果也会大打折扣。表 7－2是××商场超市对消费者认为最合理的购物凭证数目的调查结果。

表 7－2　消费者对购物凭证数目的看法

消费者认为合理的凭证数目	消费者所占比例（以调查 100 人为例）
3 个	39%
2 个	23%
4 个以上	23%
1 个	15%

（3）退费促销的有效期限。根据实践证明，退费促销的最佳有效期限，在大众媒体告知顾客应为 3 个月，在商场超市广告物上告知顾客应为 6 个月，而在包装上或包装内告知顾客应为 1 年。

（4）提高顾客参与率的有效办法。影响因素：

①促销活动所选的宣传媒体。上述××商场超市的调查报告说明，在现金退费方式中，若通过印刷媒体宣传，其参与率为0.5%。若通过商场超市的 POP 广告宣传，则参与率为2.5%。若通过产品包装物宣传，参与率能达 3.8%。因此，为了提高退费促销的参与人数，可以在宣传媒介上大做文章。

②退费额度的大小及参与条件的高低。要提高退费促销的参与率可从提高退费额度和减少购物凭证的数量两个方面入手。

（5）回件的处理作业。妥善处理顾客寄回的邮件，是退费活动策划的重要内容之一，它直接影响企业的信誉和促销活动的效果。为确保退费活动的顺利进行，通常需要设立一个执行中心或委托专门的促销公司来完成回件处理作业。作为执行机构，不论是企业自设的执行中心，还是聘请的促销专业公司，都需要完成以下任务：为退费活动提供一个邮寄信箱。在退费销售计划付诸实施之前，与卖方管理人员进行协调、组织和准备工作。开立一个银行账户并印制返还支票。收发邮件。鉴别顾客邮寄的退费申请表、购买证明及销售发票是否合格，防止伪造或复制。传递信息。签署返还支票，最后寄出。提供关于退费促销进展情况的报告。处理顾客的投诉信件。

6. 退费促销的费用预算

退费促销活动的费用，主要有：

（1）退还顾客购物款的费用，即退费。

（2）媒体的广告开支。

（3）商场超市 POP 印刷辅助物及其他陈列展示物的开支。

（4）回件处理公司的处理手续费（邮资和信封等的费用是否包含在内，视收费高低而定）。

（5）若运用优惠券退费方式，还须加上商场超市对优惠券的处理费。

二十一、以旧换新促销办法

1. 以旧换新促销的优缺点

优点：

（1）有助于树立产品的品牌形象。

（2）能有效地刺激顾客的购买欲望。

（3）有利于商家启动市场，扩大销售额。

（4）有利于拓展新的市场。

缺点：

（1）费用相对较高。

（2）商品种类限制大。以旧换新促销一般只适用家庭耐用消费品。产品价格比较低，使用寿命又很短的商品，就不适宜搞以旧换新。

2. 以旧换新促销的形式

以旧换新促销，主要包括两种类型：

（1）以任何品牌的旧产品换本企业的新产品，差额补齐。这种形式的主要

目标是为了扩大产品的销售额，厂家和商家都可以采用。

（2）以本企业的旧产品换本企业的新产品，差额补齐。这种形式的主要目标是为了巩固和发展企业的新老顾客，建立顾客对品牌的忠诚度，联络顾客与厂家的感情，本质上是对老顾客的一种回报。

3. 以旧换新促销应注意的问题

（1）旧商品的折价幅度。要根据企业的目标、促销预算以及商场超市上竞争产品的情况来科学制定折价幅度，使企业既扩大了商品的销售，又能保证一定的盈利。

（2）促销活动的时间性。以旧换新活动在什么时间开展，是长期开展还是定期开展，这些都要精心策划，关键是要根据促销效果来进行交易上的测算，如果得不偿失，就应停止以旧换新促销活动。

（3）旧商品的折价标准。现在商场超市所采取的做法，大都是不论品牌、使用年限、新旧程度，一律统一折价，搞“一刀切”。这种折价办法往往在一定程度上挫伤顾客参与活动的积极性，尤其是那些手头旧货尚比较新的顾客。因此，在条件允许的情况下（指企业有充足的人力和精力），还是应当确立不同的折价标准，以区别对待新旧程度不同、原有价格不同的旧货。

二十二、价格折扣促销办法

价格折扣，又称折价促销，是指商场超市直接采用降价或折价的方式招徕顾客。价格折扣的实质是把企业应得的一部分利润转让给消费者。

1. 商场超市价格折扣的类型

商场超市针对消费者实行的折价销售，包括多种类型。

（1）由于企业折价促销的目的不同，折价销售可分为竞争性折价和常规性折价。

（2）由于折价促销的商品范围不同，价格促销又分为全部商品折价和部分商品折价。

2. 商场超市价格折扣的利弊

能直截了当地给消费者带来了实惠。因此，与其他促销工具相比，打折的促销冲击力最强。

折价促销的弊端主要表现在：

（1）容易引起竞争激化，导致行业效益下降。

（2）会引起顾客的观望与等待，使商场超市进入折价的恶性循环之中。

（3）有时会损坏商场超市形象。

综上所述，折价促销有利有弊。因此，对企业来说，应适度采用。

二十三、POP广告促销办法

1. POP广告的促销意义

为了提高商品陈列的视觉效果，在商场超市卖场促销中，仅仅通过陈列来提高是不够的，POP广告具有强烈的视觉传达效果，可以直接刺激消费者的购买欲望，这就是POP广告的促销意义。

2. POP广告的种类

POP广告在实际运用时，可以根据不同的标准对其进行划分。不同类型的POP广告，其功能也各有侧重。

（1）商场超市普遍使用的POP类型。

①招牌POP和货架POP。招牌POP包括店面、布幕、旗子、横（直）幅、电动字幕，其功能是向顾客传达企业的识别标志，传达企业销售活动的信息，并渲染这种活动的气氛。

货架POP是展示商品广告或立体展示售货，这是一种直接推销商品的广告。

②招贴POP和悬挂POP。招贴POP类似于传递商品信息的海报，使用这种POP广告要注意区别主次信息，严格控制信息量，建立起视觉上的秩序。

悬挂POP包括悬挂在商场超市卖场中的气球、吊牌、吊旗、包装空盒、装饰物，其主要功能是创造卖场活泼、热烈的气氛。

③标志POP和包装POP。标志POP其实就是商品位置指示牌，它的功能主要是向顾客传达购物方向的流程和位置的信息。

包装POP是指商品的包装具有促销和企业形象宣传的功能，例如：附赠品包装，礼品包装，若干小单元的整体包装。

④灯箱POP。商场超市中的灯箱POP大多稳定在陈列架的端侧或壁式陈列架的上面，它主要起到指定商品的陈列位置和品牌专卖柜的作用。

（2）商场超市销售型POP广告。销售型POP广告是指顾客可以通过其了解商品的有关资料，从而进行购买决策的广告，一般常用的销售型POP广告的种类有手制的价目卡、拍卖POP、商品展示卡。这种广告可以代替店员出售商品，帮助顾客选购商品，促进顾客的购买欲。其使用期限为拍卖期间或特价日，多为短期用。

（3）装饰型POP广告。装饰型POP广告是用来提升商场超市的形象，进行店铺气氛烘托的POP类型。常用的POP广告种类有形象POP、消费POP招贴画、悬挂小旗。其使用期限为：较为长期性，而且有季节性。

（4）外置POP。外置POP是将本商场超市的存货以及所经销的商品告之顾客，并将顾客引入店中的广告。具体类型有商场超市招牌、旗子、布帘。它可以告诉顾客这里有家商场超市及其所售商品的种类，通知顾客正在特卖或制造气氛。

（5）店内POP。店内POP是将商场超市的商品情况、店内气氛、特价品的种类，以及商品的配置场所等经营要素告知消费者的广告。常用的类型有卖场引导POP、特价POP、气氛POP、厂商通报、广告板。使用这类POP广告可以告诉进店的顾客，某种商品好在什么地方，告诉消费者正实施特价展卖以及展卖的内容，制造店内气氛，传达商品情报以及厂商情报。

（6）陈列现场POP。陈列现场POP广告是在商品附近的展示卡、价目卡及分类广告，它们帮助顾客做出相应的购买决策。常用的类型有展示卡、分类广告、价目卡。这种陈列现场POP广告的功能表现为：告诉顾客商品的品质、使用方法及厂商名称等特征，帮助顾客选择商品。告诉顾客广告品或推荐品的位置、尺寸及价格。告诉顾客商品的名称、数量、价格，以使消费者做出购买决定。

3. POP广告对促销的作用

（1）传达商品信息。主要体现在：

①吸引路人进入商场超市。

②告知顾客商场超市内在销售什么。

③告知商品的位置、配置。

④简洁告知商品的特性。

⑤告知顾客最新的商品供应信息。

⑥告知商品的价格。

⑦告知特价商品。

⑧刺激顾客的购买欲。

⑨商场超市卖场的活性化。

⑩促进商品的销售。

（2）创造店内购物气氛。随着消费者收入水平的提高，不仅其购买行为的随意性增强，而且消费需求的层次也在不断提高。消费者在购物过程中，不仅要求能购买到称心如意的商品，同时也要求购物环境舒适。POP广告既能为购物现场的消费者提供信息、介绍商品，又能美化环境、营造购物气氛，在满足消费者精神需要、刺激其采取购买行动方面有独特的功效。

（3）促进商场超市与供应商之间的互惠互利。通过促销活动，可以扩大商场超市及其经营商品的供应商的知名度，增强其影响力，从而促进商场超市与供应商之间的互惠互利。

（4）突出商场超市的形象，吸引更多的消费者来店购买消费者的购买阶段分为：注目、兴趣、联想、确认、行动。

4. POP广告的策划过程

商场超市的任何POP广告都必须经过一个过程。

（1）了解POP广告的背景因素，配合新商品上市活动，并以既定的广告策略为导向。

（2）了解消费的需求，引发最有创意的POP广告，刺激和引导消费。

（3）POP广告必须集中视觉效果。

（4）POP广告最好与媒体广告同时进行。

（5）了解商场超市和周边环境的消费者情况，并听取商场超市各种人员的建议或资料，作为POP广告制作的依据。

（6）考虑好POP广告的功能、费用预算、持久性、制作品质、运输等问题的综合平衡。

（7）计划好POP广告的时效性，因为POP广告是企业整体营销计划的一个组成部分，其时效性必须与营销计划同步。

只有经过上述周密的策划过程，才能达到最佳的广告效果。

5. POP广告的信息传达原则

POP广告作为商场超市重要的促销手段，必须十分重视其信息传达的准确性、艺术性和逻辑性。

（1）准确性原则。广告是围绕着商品促销进行的，这就必须十分准确地把握商场超市这种零售企业的特征：日用品、便利性；准确地把握商品的特征：实用、廉价；准确地把握消费者的消费特征：顾客的类型、收入水平、对商品售价的反映度。

（2）艺术性原则。商场超市POP广告要达到的效果是促进销售，因此在广告形式和宣传手段上必须“唯实”，而不能“唯美”，即不能不顾广告效果的实际片面追求广告形式的纯美的艺术性表现。

（3）逻辑性原则。POP广告是以视觉来传达企业的促销意图和信息的，因此要逻辑地建立POP广告的视觉形象秩序，要杜绝视觉形象的过多和过滥。这就要建立卖场中货架、装饰手段与商品之间的秩序关系，要做到井然有序、装饰与渲染有度。

6. POP广告的功能传播过程

POP广告的功能传播过程是与消费者的购买过程相联系的，传播过程在消费者购买过程中发挥的作用如表7-3所示。

表7-3 POP广告的传播功能与消费者购买的关系

消费心理	消费动作	POP广告
引起注意	注意店头广告	海报等
产生兴趣	接近商品	展示陈列

续表

消费心理	消费动作	POP广告
唤起购买欲	了解商品品质	商品说明书
品牌记忆	产生购买欲考虑购买	价目表、展示牌
购买	选择拿取商品、出钱	陈列架、收银台

7. 手绘POP广告的制作原则和内容

(1) 容易引人注目。

(2) 容易阅读。

(3) 消费者一看就能了解广告所要诉求的重点。

(4) 具有美感。

(5) 有创意，有个性。

(6) 具有统一和协调感。

8. 手绘POP广告的内容

一般来说，手绘POP广告的说明文内容要用简短、有力的文字来表现，字数应以15~30字为限；必须表现促销品的具体特征和内容及其对顾客的效用价值；文字与用语要符合时代的潮流和顾客的需求；要反映商品的使用方法；应该根据不同的消费层次来决定文字用句。表7-4是某商场超市对POP广告短语促销效果的调查。

表7-4 POP广告短语的促销效果调查

商品	没有用广告标语的7天销售个数	利用广告标语的7天销售个数	增加率（%）	陈列位置高度	POP广告短语
麦芽啤酒	51	75	47.1	脖子	味道丰满的麦芽啤酒创造味道丰实的晚餐
饭前水果	2	8	300	脖子	代替水果色拉的饭前水果，简单的水果冷盘
浓缩橘汁	7	15	114.3	眼睛	浓缩橘汁是有益于健康的冬天饮料
番茄汤	37	63	70.3	眼睛	想把你家的汤做得更好吃吗

商品	没有用广告标语的7天销售个数	利用广告标语的7天销售个数	增加率（%）	陈列位置高度	POP广告短语
洗衣粉	8	21	162.5	腰	到浴室洗短裤时可以带去的分量
芥末	23	42	82.6	膝	芥末是每户的必需品
清洁剂	123	222	80.5	最下层	你总是会把清洁剂用完吧

9. POP广告使用的检查要点

（1）POP广告的高度是否恰当。

（2）POP广告的大小尺寸，是否依照商品的陈列来决定的。

（3）广告上是否有商品使用的说明及使用方法。

（4）有没有脏乱和过期的POP广告。

（5）广告中关于商品的内容是否介绍清楚（如品名、价格、期限）。

（6）顾客是否看得清、看得懂，POP广告的字体是否合适，是否有错别字。

（7）是否由于POP广告过多而使通道视线不明。

（8）POP广告是否有水湿而引起的卷边或破损。

（9）特价商品POP广告是否强调了与原价的跌幅和限度。

第三节　商品销售人员管理规范

一、销售处（科）长岗位行为标准

在商场超市主管经理领导下，负责销售系统的管理工作，组织营销计划的实施，教育职工树立商品意识，加强市场调查，增强竞争观念，全面完成销售任务。

1. 岗位职责

（1）认真贯彻执行上级主管部门有关产品销售的各项政策和法规；在商场超市主管经理的领导下，负责销售系统的各项管理工作，全面完成销售任务和各项考核指标。

（2）负责本科（处）室的行政管理工作；组织制定或修改销售系统的各项管理指标、工作标准和各项规章制度，并按期考核。

（3）负责组织、编制各类营销计划，并组织实施；负责有关部门的各类销售报表、材料、报告的上报。

（4）负责组织对外洽谈、签订购销合同，并检查合同履行情况，有权终止违反经济合同法有关条款的购销合同，并提请有关部门仲裁。

（5）负责处理销售过程中发生的经济纠纷或经济损失。

（6）负责按照产品出厂制度及各项工作程序办理出厂手续，并对销售系统发生的各种业务事故所造成的经济纠纷或经济损失负责。

（7）组织开展市场调查，掌握本企业产品的市场占有率和用户对本企业产品的评价、意见与要求，以及同行同类产品的发展水平。

（8）组织开展销售预测，做到以销定产；组织研究销售策略，提高产品竞争能力和市场占有率，争取更好的经济效益。

（9）负责本科（处）室人员的教育、业务技术学习和考核工作；了解职工思想动态，关心职工生活，在政策允许范围内，帮助解决职工困难。

（10）完成领导交办的其他工作任务。

2. 任职资格

（1）政治素质和职业道德要求。

①忠于职守，敬业奉公，奋发向上，积极进取。

②勇于批评和自我批评，坚持实事求是，注重调查研究，密切联系群众。

③有强烈的事业心，忠于本职工作，有实干精神，敢于负责，勇于开拓创新。

④遵纪守法，廉洁奉公，艰苦奋斗，以身作则，全心全意为顾客服务。

（2）文化程度、专业及相关知识要求。

①具有大专以上文化程度。

②掌握国家有关经济政策和法规，掌握经济合同法、商标法、工业企业法等法律常识。

③掌握企业管理和现代化管理的基本知识。

（3）能力要求。

①能较全面、准确地分析整个市场销售动态，并根据各种经济信息进行分析研究，预测销售趋势。面对经济管理中的复杂问题和环境变化，能正确判断和解决销售工作中出现的业务难题。

②能调动各部门人员的积极性并协调好供需关系，保证销售任务的完成。

③有较强的口头语言表达能力，能熟练地进行商务谈判；能撰写工作总结和报告。

（4）工作经历要求。有5年以上本行业管理工作的实践，其中从事销售业务管理工作3年以上，具备中级以上专业技术职务任职资格。

（5）体能要求。身体健康，能承担较繁重的工作任务。

3. 培训与录用要求

（1）录用（含调入）或晋升到本岗位工作，必须根据本岗位"规范"任职资格的各项要求，全面综合考核，经岗位培训合格方可上岗。

（2）对本岗位在职者，应根据本岗位"规范"任职资格的各项要求和本人的实际条件，进行必要的岗位培训，限期达到本岗位"规范"要求。

4. 晋升或职业变动的可能性

（1）政治素质好，具有丰富经验和管理才能，可以调到需要类似条件但责任更重的岗位；达到高一层次任职条件，经过必要的岗位轮换，可以晋升到相应的管理领导职位。

（2）可在管理类范围内变动职业。

二、销售计划管理岗位行为标准

在处（科）长领导下，负责年度、季度、月度产品销售计划的管理工作。

1. 岗位职责

（1）认真贯彻执行上级主管部门有关产品销售方面的方针、政策、法令和法规。

（2）掌握生产情况和销售动态。了解生产方案，掌握各种产品的调拨入库及库存情况。掌握当日和本月的销售进度，及时调整产品销售方案，负责对本月销售情况做出综合性分析，找出产品销售量上升或下降的具体原因，对整个销售情况进行平稳预测，为领导决策提供依据。对本岗位所提供的信息统计数据、材料、报告等文稿的内容负责。

（3）负责编制销售计划，并负责国家指令性计划的具体实施，及时同批发公司联系，检查计划的完成进度和供销合同执行情况，督促销售计划顺利完成。

（4）及时了解产品调拨方案和库存情况，以及公路、铁路运力的安排，并向有关领导汇报。

（5）对本岗位发生的业务事故所造成的经济纠纷或经济损失负责；对违反国家经济法规的人或事有权向上级领导和有关部门反映。

（6）完成领导交办的其他工作任务。

2. 任职资格

（1）政治素质和职业道德要求。

①忠于职守、敬业奉公、奋发向上、积极进取。

②勇于批评和自我批评，坚持实事求是，注重调查研究，密切联系群众。

③有强烈的事业心，忠于本职工作，既有科学态度，又有实干精神，敢于负责，勇于开拓创新。

④遵纪守法，廉洁奉公。

（2）文化程度、专业及相关知识要求。

①具有中专以上文化程度。

②掌握经济合同法以及工业企业法等法律常识。

③掌握经济概论、工业企业管理和营销专业基础理论知识。

④掌握本厂产品生产技术基础知识及产品性能、用途、牌号等业务知识。

（3）能力要求。

①能及时对本企业产品进行市场调查和销售预测分析，能根据市场信息制定正确的销售方针及销售策略，疏通销售渠道。

②能与有关业务部门和工作人员协调工作。

③能撰写市场调查、预测报告和工作总结。

（4）工作经历要求。具有两年以上销售工作实践。

3. 培训与录用要求

（1）录用（含调入）或晋升到本岗位工作，必须根据本岗位“规范”任职资格的各项要求，全面综合考核，经岗位培训合格方可上岗。

（2）对本岗位在职者，应根据本岗位“规范”任职资格的各项要求和本人的实际条件，进行必要的岗位培训，限期达到“规范”要求。

4. 晋升或职业变动的可能性

（1）政治素质好，具有丰富经验和管理才能，可以调到需要类似条件但责任更重的岗位；达到高一层次任职条件，经过必要的岗位轮换，可以晋升到相应的管理领导职位。

（2）可在管理类范围内变动职业。

三、销售业务管理岗位行为标准

在处（科）长领导下，负责开拓销售渠道，承接订货，签订销售合同，搞好合同资料和用户档案的管理工作。

1. 岗位职责

（1）认真贯彻执行上级主管部门有关产品销售方面的方针、政策、法令和法规。

（2）根据主管部门下达的计划分配指标和各种产品年度销售计划，组织汇总各种产品年度订货的品种及数量。

(3) 参加自销产品的销售业务洽谈和供货合同的签订，并对本岗位签订的合同内容的合法性和各项条款的严密性负责。

(4) 负责订货合同的履行，及时编制和报送月度运输申请计划或运输追加计划，积极组织货源和办理发货手续；有权终止执行违反国家经济合同法的供货合同或部分条款，并提请有关部门仲裁。

(5) 掌握市场动态，及时调整供货计划，避免发生各类经济纠纷或经济损失，提高合同履约率，并对本岗位发生的业务事故所造成的经济纠纷或经济损失负责。

(6) 做好合同资料和用户档案的管理工作，对月、季、年度销售计划及时整理归类、装订成册、存档备查、建立健全用户台账和用户档案，并做好各类资料的保密工作。

(7) 完成领导交办的其他工作任务。

2. 任职资格

(1) 政治素质和职业道德要求。

①忠于职守，敬业奉公，奋发向上，积极进取。

②勇于批评和自我批评，坚持实事求是，注重调查研究，密切联系群众。

③有强烈的事业心，忠于本职工作，有实干精神，敢于负责，勇于开拓创新。

④遵纪守法，廉洁奉公，以身作则。

(2) 文化程度、专业及相关知识要求。

①具有中专以上文化程度。

②了解马克思主义基本原理，掌握经济合同法以及工业企业法等法律常识。

③掌握经济概论、工业企业管理和营销专业基础理论知识。

④掌握本厂产品生产技术知识及产品性能、用途、牌号等专业知识。

(3) 能力要求。

①能综合分析市场信息，组织用户洽谈，签订供货合同。

②能协调有关部门和有关人员的工作业务关系。

③能运用确切的语言与文字草拟合同条款，合同条款的内容全面、具体，符合国家经济法规。能编制工作计划、撰写工作报告和工作总结。

(4) 工作经历要求。具有两年以上销售工作实践，并取得合同员资格证书。

3. 培训与录用要求

(1) 录用（含调入）或晋升到本岗位工作，必须根据本岗位“规范”任职资格的各项要求，全面综合考核，经岗位培训合格方可上岗。

(2) 对本岗位在职者，应根据本岗位“规范”任职资格的各项要求和本人

的实际条件，进行必要的岗位培训，限期达到“规范”要求。

4. 晋升或职业变动的可能性

（1）政治素质好，具有丰富经验和管理才能，可以调到需要类似条件但责任更重的岗位；达到高一层次任职条件，经过必要的岗位轮换，可以晋升到相应的管理领导职位。

（2）可在管理类范围内变动职业。

四、商店销售人员行为标准

第一条　经营方针

本商店奉行的经营方针是：

1. 客户第一。
2. 一切服从于本店的繁荣发达。
3. 实现员工的劳动目的。

以适宜的价格，向每一位客户提供其所需要的商品，是本店义不容辞的责任。顾客光临本店，是对本店的信任和支持。

第二条　本规定的要旨

本规定旨在为销售人员业务工作提供规范。各销售人员必须严格地按照本规定的要求开展销售工作，以保证销售人员个人目的的实现和本店经营目标的完成。

第三条　店内外清扫

在营业开始前与营业结束时，全体员工都须参加清扫店内外的工作。

1. 清扫商店外周围及道路。
2. 清理店内杂物，清扫地面。
3. 清扫柜台、货架、楼梯、电梯等处。
4. 擦拭门窗玻璃。
5. 清扫店内各种通道等。

第四条　设施检修

1. 检查店内各种照明用具，如有故障应迅速报告有关部门，以便及时更换检修。
2. 检查店内外各种装置的情况。
3. 检查各种售货设施的运转情况。
4. 检查各种备用品和销售用品是否到位。

第五条　严守出勤时间

1. 员工必须严格依照出勤时间，提前到达商店。

2. 如无特别通知，员工须提前15分钟进入商店参加例会。

第六条　正确着装

1. 进入商店后，销售人员应更换统一工作服。

2. 正确佩戴胸卡。

第七条　例会

1. 例会在正式营业前15分钟召开。

2. 例会由主管人员轮流主持。

3. 领导布置工作，提出注意事项。

第八条　销售场所

1. 努力在销售场所内营造一种积极向上的工作气氛和融洽的购物气氛。

2. 销售场所必须清洁、舒适、自然、美观。

3. 销售场所的大小必须依据所在位置、服务半径、客流量等加以设定。

4. 根据市场需求状况确定店铺的业务构成、部门构成、商品构成及业务规模和人员设置。

5. 根据客流量和顾客购买心理，确定柜台的设置与面积、各楼层的经营品种，以及各种商品的陈列方式和陈列数量。

6. 听取顾客意见，适时调整销售场所。

第九条　店内设置

1. 基本要求。

(1) 在出口处须设置收款台。

(2) 购物通道应宽阔，尽量减少阻碍。

(3) 在入口处放置购物车、物品存放架，以吸引携带物品的顾客进入。

(4) 商品的摆放应以便于顾客察看和选择为原则。

2. 确定畅销商品的摆放位置。为了使顾客在销售区域内停留更长的时间，必须将畅销商品（指有特殊吸引力的商品，如特卖品、优惠价商品、有奖销售商品等）放于恰当位置。

第十条　商品陈列

1. 商品陈列的基本原则。

(1) 显而易见。

(2) 易于寻找。

(3) 易于选择。

(4) 富有吸引力。

2. 商品陈列要点。

(1) 陈列必须美观清洁。为此必须认真研究各类商品的色彩和形态，确定不同排列组合方案，从中选择视觉效果最佳的方案。同时应经常清扫陈列物品。

（2）陈列要体现出商品的丰富感和立体感。

（3）陈列要有季节性和流动感。不同的季节有不同的陈列内容和陈列方式。各类商品的陈列不能千篇一律，在保持整体风格一致的前提下，不同的销售区域要有自己的特色。

（4）配以醒目的销售广告和装饰品，强化陈列的效果。

第十一条　顾客接待

1. 了解顾客心理。顾客在一次具体的购买行为中，一般要经过8个阶段的心理变化：注目→兴趣→联想→欲望→比较→信任→行动→满足，销售人员须对此加以认真分析，了解和掌握顾客心理，适时介绍商品，激发顾客购买欲。

2. 端正服务态度。

（1）永远从顾客的角度考虑问题。

（2）从内心感谢顾客光临本店。

（3）认识自我的服务价值。

3. 规范服务用语。

（1）注意服务用语与态度、动作的协调统一。

（2）面带微笑。

（3）强调要点，注意语序。

（4）注意顾客反映，认真听取顾客意见。

（5）语言尽量通俗易懂。

（6）精神集中，不得东张西望。

（7）不得与顾客发生争论。

4. 商品包装。

（1）商品包装的目的。

①便于顾客携带。

②利用包装物宣传企业。

③保护商品。

（2）包装总体要求。

①牢固。

②美观。

③便于携带。

④易于打开。

⑤顾客满意。

（3）包装纸包装。

①根据商品的大小和体积选择不同大小的包装纸。

②注意包装纸的正反面，不得使用破损或有皱折的包装纸。

③不规则的商品，应先装入纸盒中再包装。

④对商品合装还是分装，须征求顾客意见。

⑤包装要求熟练快捷，不得令顾客久候。

（4）包装袋包装。

①依据顾客所购买商品的重量和体积选择适用的包装袋。

②重物应放于底部。

③易损毁商品应放于上部。

④小物品应插入空隙。

第十二条　广告宣传

1. 广告内容须以切合消费者的心理为原则。

2. 广告内容须有针对性，依据顾客可能关注的问题逐一说明。

3. 不得使用晦涩难懂的语言。

4. 行文要凝练概括，要点突出。

第十三条　促销活动

促销活动是指利用各种庆典、节假日、换季等有利时机，实行优惠价销售。

1. 制定详细的促销计划。对每次的促销活动，都须制定详细的计划，控制财务预算，协调各部门的活动。

2. 确定具体的业务安排。

（1）促销活动的具体时间安排。

（2）降价销售的范围与幅度。

（3）广告的制作。

（4）广告商品的陈列布置。

第十四条　店内检查整理

保持良好的购物环境，是店内检查整理的目的，销售人员须充分认识其重要性，认真对待，合理安排。

1. 商品检查整理。

（1）商品上是否积满灰尘。

（2）某些商品是否已经脱销。

（3）商品上是否贴有标签，标签是否混乱或是否会引起顾客误解。

（4）对破损商品是否已做处理。

（5）在通道内是否放有商品。

2. 通道和销售区检查整理。

（1）通道内是否清洁。

（2）通道是否畅行无阻。

（3）店内装饰物、灯具等是否有损坏。

（4）店铺的天棚、墙壁是否有污损。

（5）店内的广告、装饰物是否有碍顾客通行。

（6）包装纸、购物袋是否准备充足。

（7）收款台是否干净整洁，收款机是否运转正常。

3. 仓储检查整理。

（1）商品存放是否整齐、安全。

（2）存货量是否适度。

（3）污损商品是否妥善处理。

（4）仓储商品是否物账相符。

4. 商品陈列整理。

（1）商品陈列数量是否适度。

（2）商品陈列是否美观、整齐。

（3）商品陈列是否稳固安全。

5. 防火防盗检查。

（1）销售人员是否具备防火、防盗知识。

（2）消防器械是否安放于固定场所。

（3）危险之处是否有易燃杂物。

（4）烟灰缸是否存留余火。

（5）煤气开关是否损坏。

（6）楼梯、通道、仓库及店铺周围是否有障碍物。

（7）保险柜、收款台是否上锁。

（8）门窗是否关好。

（9）贵重物品的数量是否已经清点。

（10）商店关门后是否尚有无关人员滞留。

6. 广告宣传用品的检查整理。

（1）广告张贴是否整齐美观。

（2）广告宣传品是否污损。

（3）广告宣传与实际销售是否相符。

（4）购物指南、商品分布图等是否清楚。

（5）各类宣传广告中文字是否有误。

7. 商店周围环境检查整理。

（1）商店周围是否能保持整洁卫生。

（2）商店外部设施是否运转正常。

（3）外部装饰有无损坏。

第十五条　商品陈列

销售人员须将商品陈列视为一种重要的促销技巧，认真思考，合理布局。

1. 符合一般视觉规律。商品陈列须便于顾客察看，商品的种类、名称、价格等要一目了然。

2. 便于顾客选取。开架售货的货架高度不得超过顾客所不能触及的范围。

3. 注意商品组合。商品陈列切忌千篇一律，单调呆板。应通过商品组合营造美感，增强商品吸引力，刺激顾客购买欲望。

第十六条　商品整理

商品整理是将商品物归原位、各适其所。为此须将经销商品分类，确定放置场所，并记录备案。

第十七条　商品标签

1. 销售人员须认识到商品标签的重要作用，即能够向顾客传播商品主体信息。

2. 标签上应标明商品名称、规格、价格、颜色、产地等。

3. 一件商品必须对应一个标签，可以按照商品的种类，使用不同颜色的标签。

4. 对标签应经常加以检查，防止出现错误的情况。

第十八条　商品供销动向把握

1. 所谓商品供销动向的把握，是指对一定期间内的商品销售和采购状况具有准确的了解，其中最重要的是对各类商品销售状态的把握，其目的是为了更全面准确地向顾客介绍、推荐商品，从而扩大商品销售。

2. 把握商品供销动向的主要方法

（1）全面观察法。在销售活动中，应随时随地观察各种商品的需求状况和销售状况，随时观察，随时积累，随时分析。

（2）销售额分析法。分析各类商品销售额的增减变化，以确定何种商品畅销、何种商品持平、何种商品滞销。

（3）销售量分析法。依据进货记录，结合存货情况，定期盘点，以把握某一期间内各种商品的销售情况。

第十九条　减少工作失误

销售人员应严格要求自己，将工作失误减少到最小。以下失误均须避免：

1. 事务部门。

（1）账目不清。

（2）成本、销价核算有误，定价不准确。

（3）采购、退货等账目处理失误。

（4）销售商品与销售凭证不符。

（5）记账时出现错记、漏记、重记。

2. 收款结账部门。

（1）看错标签，收款错误。

（2）计算有误，款额不符。

3. 销售人员。

（1）因方法不当或疏忽造成商品的破损。

（2）由于疏忽而致商品被盗。

（3）标签价格填错。

4. 检验部门。

（1）商品数量盘点不准确。

（2）对于质量不合格商品把关不严。

5. 商品管理部门。

（1）因排水防雨不及时而损耗商品。

（2）因防暑防寒措施不当造成商品损坏。

（3）因超量进货造成积压。

6. 其他。

（1）由顾客责任出现商品退换。

（2）因顾客责任造成商品污损。

（3）发生商品被盗。

第二十条　休假

1. 休假必须在5日前向有关负责人提出申请，经批准后方可进行。

2. 因生病等特殊原因需要休息时，须在当日营业前请有关负责人核准。

3. 原则上非节假日不准休假，特殊情况应事先申请，经上级批准后施行。

第二十一条　迟到和早退

1. 所有员工均须严守勤务纪律，不得任意迟到、早退。

2. 迟到、早退确有原因者，应提前通知和请示上级，否则即视为违反纪律。

第二十二条　休息时间

休息时间，销售人员可用于就餐、店内购物、化妆、休息等。一般情况下应在专用休息室休息。

第二十三条　外出

在休息时间一般不得擅自离开商店，如果确属需要，应将理由、去向、所需时间向有关负责人说明。如果在工作时间暂时离开工作岗位，须与同事声明，以免影响工作。

第二十四条　员工购物

1. 购物时间应利用非工作时间，如休息时间、上班前或下班后。

2. 严禁在购物高峰时间同顾客一同购物。在营业时间内，严守顾客优先原则。

3. 对限量销售商品，应礼让顾客。

4. 对已经购买的商品，应保存好发票，以供携商品外出时核查之用。

第二十五条　电话业务

1. 基本要求。

（1）语言应简单明了、热情亲切。

（2）应使用普通话，声音要清晰洪亮。

（3）通话中不得与他人说笑。

（4）若电话中断，应立即挂上听筒，等待对方重新打进。

（5）对重要事项，必须进行记录。

（6）要听到对方挂上话机的声音后，方可挂断电话。

2. 拨打电话。

（1）拨打电话时，首先要确认对方的号码和姓名。

（2）主动报出自己的单位和姓名。

（3）说话尽量简洁，对重要问题应进行记录。

（4）通话中若要与他人讲话，应先向对方致歉。

3. 接听电话。

（1）电话铃响后应迅速接听，报出单位名称，然后询问对方事由。

（2）对方所提问题自己如果不能决定时，应请示主管后再作答复。

第二十六条　私人电话

私人电话要尽量不占用办公用电话，特殊情况须经上级同意方可使用，但只限市内电话，否则应交纳长途话费。

第二十七条　收款复核

1. 基本要求。

（1）准确。无论复核商品还是计价收款，都必须准确无误。

（2）迅速。不得令顾客长时间排队等候。

（3）亲切。必须亲切周到，努力为顾客留下良好印象。

2. 注意问题。

（1）相关人员必须清楚自己的职责，认识自身工作的重要性。

（2）营业前，必须将各类票据、印章、印泥、包装纸、包装袋、包装绳等准备就绪。

（3）营业中不得擅离工作岗位。

（4）经常检查收银机的运转情况。

第二十八条　店内外扫除

在关门前30分钟清扫店内外，方法是由外而内。店内清扫要等顾客全部走后方可进行。

第二十九条　例会

待店面清扫结束、主要出入口门窗关好后，应到指定场所集合，听取主管总结本日工作，布置明日工作，然后离店。

第三十条　自我总结

销售人员结束一天工作后，应对自己一天的工作情况进行总结反省：

1. 今天工作态度、服务质量、勤务状况如何。
2. 今天的销售业绩如何，是否完成预定任务。
3. 工作过程中与同事和主管是否保持了良好的人际关系。
4. 对明日的工作是否明确。

五、销售统计岗位行为标准

在处（科）长的领导下，负责产品的销售统计工作和统计分析工作。

1. 岗位职责

（1）认真贯彻执行《统计法》和《统计法实施细则》。

（2）负责产品销售统计，对其报表内容、计算方法、上报时间，要严格遵守各项规定，并对本岗位发生的各类统计误差负主要责任。

（3）建立健全统计资料台账，提供本科（处）室各项指标完成情况及销售统计分析。

（4）指导车间统计人员做好产品销售统计工作。

（5）加强各类统计资料的管理工作，负责归类存档，做好各级保密工作。

（6）完成领导交办的其他工作任务。

2. 任职资格

（1）政治素质和职业道德要求。

①忠于职守，敬业奉公，奋发向上，积极进取。

②勇于批评和自我批评，坚持实事求是，注重调查研究，密切联系群众。

③有强烈的事业心，忠于本职工作，有实干精神，敢于负责，勇于开拓创新。

④遵纪守法，廉洁奉公，以身作则。

（2）文化程度、专业及相关知识要求。

①具备本专业中专以上文化程度。

②掌握统计法、经济法、工业企业法等法律知识。

③掌握统计专业基础理论知识。

④了解本厂生产工艺和产品性能以及使用范围。

（3）工作经历要求。有两年以上统计工作实践。

3. 培训与录用要求

（1）录用（含调入）或晋升到本岗位工作，必须根据“规范”任职资格的各项要求，全面综合考核，经岗位培训后上岗。

（2）对本岗位在职者，应根据本岗位“规范”任职资格的各项要求和本人的实际条件，进行必要的岗位培训，限期达到“规范”要求。

4. 晋升或职业变动的可能性

（1）政治素质好，具有丰富经验和管理才能，可以调到需要类似条件但责任更重的岗位；达到高一层次任职条件，经过必要的岗位轮换，可以晋升到相应的管理领导职位。

（2）可在管理类范围内变动职业。

六、销售信息资料管理岗位行为标准

在处（科）长领导下，收集处理各类销售信息，负责资料管理工作。

1. 岗位职责

（1）认真贯彻执行国家和上级主管部门有关产品销售方面的方针、政策、法令、法规。

（2）负责收集有关产品销售动态的各级文件、资料和各种信息，并加以处理，及时反馈，以指导实际工作。

（3）定期编制发行销售信息，其内容包括国内外市场动态，销售行情和国内部分省、市、地区同类产品价格的波动和本厂销售工作动态，并根据新掌握的销售信息，对销售策略的制定提出合理化建议。

2. 任职资格

（1）政治素质和职业道德要求。

①忠于职守，敬业奉公，奋发向上，积极进取。

②勇于批评和自我批评，坚持实事求是，注重调查研究，密切联系群众。

③有强烈的事业心，忠于本职工作，有实干精神，敢于负责，勇于开拓创新。

④遵纪守法，廉洁奉公，以身作则。

（2）文化程度、专业及相关知识要求。

①具有中专以上文化程度。

②掌握有关销售方面的政策和规定。

③掌握工业经济管理和营销专业基础理论知识。

④了解本企业经营方针、商品销售渠道以及市场占有情况。

⑤掌握信息管理系统分析和程序编制的基础知识和技能。

（3）能力要求。

①能综合分析各类信息和资料，为销售策略的制定提供依据。

②能与有关部门和人员协调工作。

③能准确地传达上级文件精神、报告工作、交流经验，能撰写销售信息和工作文件。

（4）工作经历要求。具有两年以上本企业生产实践。

3. 培训与录用要求

（1）录用（含调入）或晋升到本岗位工作，必须根据本岗位“规范”任职资格的各项要求，全面综合考核，经岗位培训合格方可上岗。

（2）对本岗位在职者，应根据本岗位“规范”任职资格的各项要求和本人的实际条件，进行必要的岗位培训，限期达到“规范”要求。

4. 晋升或职业变动的可能性

（1）政治素质好，具有丰富经验和管理才能，可以调到需要类似条件但责任更重的岗位；达到高一层次任职条件，经过必要的岗位轮换，可以晋升到相应的管理领导职位。

（2）可在管理类范围内变动职业。

七、商场超市目标销售市场的管理形式及管理权限

商场超市目标销售市场管理实行商场超市、商店两级管理。商场超市主管区域性目标市场和重点顾客，商店主管特殊消费顾客和比较固定的消费顾客。

1. 商场超市级目标市场管理

商场超市目标市场管理的主要措施和规定：

（1）商场超市每年要隆重推出两次重大的促销活动，一次是在传统节日“春节”之前，另一次是商场超市最有意义的纪念日“场庆”之前。两次重大活动计划的拟定、组织、实施由市场经营部落实，成功的标志是要掀起一次比一次强烈的轰动效应。

（2）对××区商场超市周围沿线公共汽车及骑自行车30分钟内到达××商场超市的消费群体，商场超市要采取请进来聘任义务信息员、走出去有针对性地搜集信息的方式，摸清目标市场需求并按个人消费目标市场和机关团体消费目标市场的不同管理方法有的放矢地组织促销活动。

（3）对重点顾客的目标管理措施是：商场超市统一在一定时间内发放“××购物卡”，购物卡分“重点顾客购物卡”和“本商场超市员工购物卡”；购物卡按年购物额等级发放，凡到达一定购物额后均可给予一定幅度的优惠；对“××购物卡”消费最大的顾客，持卡人享有优先权待遇。优先权的权利范围是：商场超市组织大型活动的优先参与权，重大节日及不定期召开的联谊会的参与权，新产品的价格优惠权，紧俏商品的优先购买权。优先权的权利证书由市场经营部统一管理发放。

（4）为争取更多的消费者来本商场超市购物，商场超市对总体目标信息市场还要采取建立“热线”、“特卖区（日）”、“年末大酬宾”、“举办时装表演”吸引集团消费及利用班车定向拉客的方式，扩大目标市场的外延。

2. 商店级目标市场管理

商店目标市场管理的主要措施和规定：

（1）针对目标市场采取送外卖的方式。商店可以利用本店员工或雇用部分人员，将可以外卖的商品履行一定手续后，由其本人在业余时间推销，并按一定比例给予外卖人一定的酬金，送外卖商品只限于日用类必需品和穿着类商品。

（2）针对目标市场采取价格优惠方式。各商场超市可以在不同的时间、季节、节日等为顾客提供价格优惠的商品，优惠的幅度依商品的价格和本店的利润情况而定，但优惠价格幅度不能低于本店目标利润率，低于此标准优惠必须上报市场经营部。优惠时间最长不超过30天，优惠的商品要明码标价，不能搞假优惠欺骗顾客。

（3）针对目标市场采取新颖的展示方式。针对目标市场消费群，突出展示商品特色，包括：色调、角度、位置和周围环境。开架展示的商品要有其自然性，防止过于呆板，让顾客望而生畏，不敢靠近，客观上阻止了顾客的购买行为，畅销商品展示要注意和具有连带性的商品相配合，既突出畅销商品，又可以带动平销商品。

（4）开架售货方式。开架售货既缩短了商场超市与顾客的距离又可以直接收集市场信息，凡有条件的商店，适合开架的商品，均应开架售货，开架售货不应捆绑商品，售货人员应善解人意，掌握顾客心理，创造顾客购物的轻松环境，绝不允许强买强卖。

（5）以联谊会形式有针对性地组织活动。儿童商店可利用“六一”儿童节与附近幼儿园联谊；声像商店可以与“发烧友”联谊；文化商店可在中小学生开学前与之联谊；食品商店可以与居委会、家委会联谊；女士商店可与“新款族”联谊；各商店可在大中专学生放假前与之联谊等。

（6）各商店要在每年12月中旬将本商场超市预计开展的各种展销、保销、联谊等活动计划安排报市场经营部，以便经营部与公关广告公司联系办理广告

宣传事宜。

八、商场超市销售预算管理

销售预算是反映商场超市活动中费用方面的问题。它把费用与销售目标的实现联系起来。销售预算是一个财务计划，它包括完成销售计划的每一个目标所需要的费用，以保证商场超市销售利润的实现。

销售预算是在销售预测完成后才进行的，销售目标被分解为各个层次的子目标，一旦这些子目标确定后，其相应的销售费用也被确定下来。销售预算和销售预测的执行保证了预测期间利润的实现。

1. 销售收入预算

此处虽名为销售收入，实质上是以销货净额为主，销售净额 = 销售收入 - 销售退回与折让。所以，另需设立退货与折让的预算。假若将减价（相当折让）列入销售收入的项目中，就需设立退货预算，以决定销售净额预算。

由于销售净额预算已经决定，所以先求退货预算，然后再求销售收入预算。其中，退货预算值的求法，是根据退货率的趋势决定退货率，然后再求退货预算值、退货率与退货额及销售收入，计算公式如下：

$$退货率 = （退货额 \div 销售收入） \times 100\%$$

$$退货额 = 销售收入 \times 退货率$$

$$销售收入 = 销售净额 \times （1 - 退货率）$$

2. 销售成本预算

销售数量×每单位产品的制造成本（或每单位商品的购成成本），可得销售成本。

如表7-5，比较计划与实绩值，以作为销售部门的实绩评价。另外，只有采用公司内的转账价格为销售成本，才能说明销售部门、制造部门的业绩，即可立即算出销售部门与制造部门的毛利，各为36%与6%，显示销售部门借助制造部门的力量而达成了毛利目标值。

表7-5 销售成本预算表

计划项目 / 销售	计划	实绩	销售	制造
销售收入（万元）	200	196	196	260
销售成本（万元）	160	154	160	154
销售毛利（%）	40	42	36	6

在此基础上，需先决定商场超市内的转账价格，再乘以销售计划数量，再求销售成本预算。

另外，按地域编订销售成本预算时，由于各地域的包装费用不一致，于是导致每单位产品制造成本不同的情况，所以，在决定地域销售成本之前，必须调查清楚产生成本的原因。

3. 销售毛利预算

从销售收入预算减去销售成本预算，即可求得销售毛利预算。在毛利预算决定之前，应检查销售毛利是否足以抵偿企业所需的一切经费。另外，尚需依产品别、地域别及部门别，求毛利贡献度以便订立计划。

4. 营业费用预算

订立营业费用预算之前，首先需表明销售收入目标的内容，或达到目标所需的销售方针。通过销售活动来使销售收入目标值具体化，并且依据销售方针，明示销售活动内容，甚至营业费用也是依销售活动内容而估计。

营业费用的定义,因广狭而有所不同,广义是指市场活动(营销)成本,而狭义则指销售部门的费用。一般损益所表示的营业费用内容,指的是市场活动成本。

（1）以过去实绩为准的方法。本法最实际且最简单，但不应完全依赖过去的实绩，而不考虑到下年度可能实施的新政策。

（2）依据销售收入或销售毛利目标值的方法。这是根据营业费用与销售收入的比率或营业费用与毛利的比率，来估计营业费用的方法。

（3）从纯益目标测算的方法。决定销售收入目标值与纯益目标值之后，就可据此决定总成本，总成本中的销售成本，是经由本企业与供应厂商的关系，或销售单位与制造部门的关系而自然决定的。由于一般管理费用属固定成本，所以，自总成本减去固定成本与销售成本，便可求出营业费用的范围。

（4）依是否随销售收入而变化的决定法。有些营业费用随销售收入的增减而屡有变更，有的则大多固定在某数值上。可用 $y = a + bx$ 的算式来表示二者的关系，将销售收入目标值代入 x 中，即可求算营业费用。

另外，也可将各种营业费用，分为固定费用与变动费用两种，然后再依变动费用求变动费用率，最后求算营业费用：

营业费用 = 固定销售费用 + 销货收入 × 变动的销售费用率

（5）依据单位数量求算的方法。这是根据销售数量单位（如每车、每吨等）的营业费用为标准，借以估计总营业费用的方法。

采用本法时，若单位名称因品种而异，就需按照品种来估计营业费用，然后再求总营业费用。

最后，营业费用的估计值，是配合着各费用项目的个别估计值及总范围而决定的。

个别估计各营业费用时，确认营业费用项目，是前提条件。掌握各营业费用时，最适用的是按照发生形态去掌握营业费用。其代表性项目有：

①变动营业费用：销售条件费、促销费、广告宣传费、运费、交际费等。

②固定营业费用：营业部门的人事费、折旧费、租金、保险费等。

下面介绍较具代表性的项目估计：

（1）销售条件费用。这是交易时所发生的费用，销售条件费完全随销售收入的增减而变动，可依每单位数量或费用对销售收入的比率为基准来决定。等销售收入目标值决定之后，即可估计销售条件费。但请注意：宜考虑业界动向与目标，然后再作最后的决定。

（2）佣金费用。又称提成、销售奖金。习惯上多依销售收入的多寡来决定，具有变动成本的性质，所以，视其与销售收入的关系来决定。

佣金费用的决定法有根据销售数量与销售金额为基准的决定方式二种。

（3）运费。运费是指销售运费，因运交商品给顾客而发生的费用。其中，多以汽油费用等变动费用为主。可与地域、月、产品的销售计划相配合而估计，但一般多根据费用与销货收入的比率或每物量单位的费用来估计。

（4）广告费。有关广告费的估计法，有销货收入汇率法、销货单位法、纯益汇率法、实绩标准法、竞争者对抗法、付款能力法等。商场超市可视情况择优而定。

至于何种方法最优，则视企业的情况而异。

另外，广告费用虽具有变动成本的特征，但由于媒体不同，有时必须事先决定一年为期的订约额。一年为期的订约额，就具有固定成本的性质。

（5）促销费用。印制目录、邮费、赠品费、推销员的训练费用等，一般都要个别估计。

（6）人事费。估计人事费用时首先应考虑下年度的调薪率（下年度与今年之比）。

人事费指的是推销人员的人事费，只要不是采用绝对的提成或佣金制度，就可视为固定成本。

（7）折旧费用。这是来源于有形固定资产的费用，需按照各个单位一一估计然后再决定总额。本折旧费用属于纯粹的固定成本性质。

（8）其他营业费用。交际费、旅费、交通费、水电费、保险费等，除需参考过去的资料之外，尚需考虑商场超市未来的使用状况，个别地加以估计。

估计汇总上述各种费用项目，与营业费用容许的范围相比较，如果在允许限度之内，当然没什么问题。即使是稍微超越若干，也还可以补救，但如果超出太多，就要采取相应措施了。

缩减费用时，应避免缩减和促销有关而且直接影响销售收入的费用，如销

售活动所需的汽油费、推销员的差旅费等。因这些费用与未来的发展有密切的关系，故应谨慎考虑，如避免删减工作人员的人事费，宜从不直接影响促销费用的项目着手删减。

5. 经营纯益预算

销售毛利减去营业费用，等于营业纯益，故估计营业费用之后，需重新确认营业纯益，观察是否达到预定的金额。

按产品、地域、部门，与适用之别，掌握营业纯益，如此即可求出商场超市营业纯益贡献度，其效用与销售毛利贡献度一样，都有利于制定计划与评价。

在销售部门中，营业纯益是考核该部门业绩的一项标准，因此，可将营业纯益视为贡献利益。

6. 应收账款的回收预算与存货预算

没有应收账款，就没有销售。即使实现了销售收入，如果没有回收等额的资金，企业的经营仍然无法正常运转，所以，只要销售收入预算存在一天，就必须有应收账款的收回预算计划。

收回应收账款的工作，主要属于销售部门的责任，至于收回后的账务处理，则属于会计部门的工作。

只要确定了付款条件标准，即可与月别销售预算相配合而订立应收账款的回收计划。

存货预算，是指订立产品或商品的库存计划，存货因内容的不同，而分为下列三种：

（1）意外的存货——滞销商品。

（2）预料中的存货——销售所需的存货。

（3）为调整销售与生产所需的存货。

库存的产生，主要是为了利于商场超市销售。首先决定标准的存货周转率、备货期间以及安全库存等，参照产品别与月销售预算而订立存货预算。

存货计划可作为销售计划与生产计划的桥梁。待完成各产品的月别销售预算之后，即可据此制定存货计划，最后再制定适合的生产计划，换言之，由于：

初期存货 + 本期购货 - 期末存货之余额 = 销售成本

同理：

该月销售数量 + 月底存货数量 - 月初存货数量 = 生产完成量或批购数量

但有时，由于生产能力、库存、市场情况三者互为矛盾，以致影响存货数量而产生了销售与生产的调整性库存。这种性质的存货，不属于销售部门的库存，而是属于生产部门或采购部门的库存。冰激凌就是最佳的例子：夏季与冬季的销售数量，有着天壤之别。以生产部门的立场而言，当然希望生产量愈稳定愈理想，所以，就有提前生产及提前库存的情形产生。

第八章　商场超市人力资源管理

第一节　员工的招聘与录用

一、员工的内部招聘

由于商场超市经营管理环境变化而对原先设置的部门进行重新组合，即对商场超市的组织结构进行调整，或是商场超市各部门岗位需要增加人员，或是某些职位出现空缺时，应当首先考虑在现有的商场超市从业人员中调剂解决，也可以在商场超市内按照有关标准考核提拔。调剂提拔解决不了的再进行外部招收。

其招聘标准为：

1. 根据商场超市人员编制需要面向社会统一招聘。招聘工作应遵照公开招收、公开竞争、公开考试、择优录用的原则。

2. 招聘条件。

（1）各主要工种人数、总人数。

（2）职业道德要求。

（3）所学专业、文化程度、外语要求。

（4）实际工作技能和工作经验。

（5）年龄。

（6）身体素质要求。

（7）其他方面的条件。

3. 人员招聘一般应经过笔试和面试，在招聘中应坚持德、智、体全面发展的原则。

管理能力在商场超市中的具体体现主要有以下方面：

（1）能够学习、领会和运用组织管理原理，制定有效的规章制度来保证相应的商场超市组织机构发挥作用，并能不断地加以补充完善。

（2）善于搞好人际关系，容易与人相处，即有效地利用自己的言行影响和激发其他员工，善于做鼓动激励工作。

（3）能够及时发现问题和综合分析问题，具有勤思、多谋、勇敢、善断的决策能力。

（4）能够妥善协调来自各方面的问题和矛盾，有较强的应变能力和处置突

发事件的能力。

（5）熟悉商场超市经营管理的过程和环节，并能实现有效的控制。

（6）不但能精于商场超市员工的定位使用，而且重视人力资源的不断开发和使用。通盘考虑有针对性的培养员工和有计划的选拔，帮助员工提高工作效率和管理能力。

二、员工的外部招聘

商场超市员工的招聘与录用工作首先考虑到的是员工的来源。员工的来源与途径直接影响到所招收员工的素质与商场超市经营运转的效益，员工的来源在总体上可以划分为商场超市外部和商场超市内部。如果现有员工不能补充空职，商场超市需要考虑从社会上招聘员工。实际上，商场超市的大部分员工都需要从社会上招聘。商场超市员工外部招聘的主要渠道有：

1. 大中专毕业生

大中专毕业生是商场超市业招聘的重要对象。随着我国教育水平和规模的提高，每年都有大批各类院校的毕业生走向社会。而旅游院校在这些年来，更是有了长足的发展。从这些院校毕业生中，招收商场超市所需专业对口人员，是解决商场超市各类人员，特别是管理人员和专业技术人员的重要途径之一。

随着毕业生分配制度的改革，用人单位与学生见面双向选择已成定势。为了招聘到合适的人选，商场超市有必要通过广告和邮寄宣传材料等媒体和到学校进行现场演讲答疑以及组织学生到商场超市实地参观等形式，加大宣传力度和扩大知名度，以利于加深双向了解，以便为招聘录用的顺利进行奠定基础。

2. 外事服务培训生及同行业调整

外事服务学校的学生一般都是自报学校、自选专业，对商场超市工作感兴趣，情绪相对稳定，受过专业培训，身体灵活，反应迅速，对于商场超市业务已基本入门，外语基本功较好，基础较为扎实，进店后能很快适应环境，充分发挥作用。这些学生由于年轻，求知欲望强，成才快，招聘录用他们是保证员工队伍稳定和提高服务质量、提高员工素质的有效途径。其中的一部分人经过实际锻炼，有可能成为商场超市管理人员的后备力量。

同行业在职各类人员的正常调转，也是商场超市招聘录用员工的重要途径。一般主要是招录相关层次的技术人员和管理人员。这部分人一般会有较为系统的理论或较为精湛的技术以及丰富的实践经验，能够很快进入情况，并带来新的行之有效的管理方法和手段，给商场超市带来新气象。但这部分人一般较为挑剔，各方面的要求较多，诸如工资福利、住房、待遇、职能权限等，有时不易满足。

3. 其他人员

（1）军队转业或复员军人。这些人身体素质好，有严格的纪律性，办事利落果断，完成工作任务不打折扣。但其培训任务较重。

（2）城镇待业青年。其中主要是没有升学的高、初中毕业生以及由于中途退学等原因而形成的社会青年。这些人员的结构比较复杂，年龄和个人素质参差不齐，差异较大。这就给招聘录用工作带来相当的难度，需要花费较大气力进行个别测试，以保证质量。

三、招聘录用的形式和程序

在确定了招聘计划和员工的来源之后，商场超市就要具体策划招聘录用的形式，并按程序实施招聘录用。招聘与录用是商场超市人力资源管理中的重要内容，关系到能否把好“入门”第一关。这绝非想当然的简单事情，而是需要各方面的密切配合以求得所用员工与工作最佳组合的决策过程。

1. 招聘与录用的形式

（1）通过劳务市场招聘。目前各地为促进人才合理流动，相继成立了劳务市场，这样就为用人单位与求职人员的双向选择提供了便利条件。同时还可利用各种方兴未艾的人才交流会直接与求职者见面。这种形式见效快、中间环节少，对招聘应聘双方都有利。

（2）定向招收。即商场超市与职业培训学校共同协商，共同面试，招收定向培训生。这些培训生按照国家教育部门安排的统一考试、择优录取的原则进行招生。在校期间严格按照教学大纲和商场超市的特殊需求进行培训，由商场超市支付一定的培训费用和提供必要的实习场所以及技能操作的必备条件。学生毕业时，达到商场超市招聘条件方可录用。通过这种形式招收的人员比较整齐，质量较高，专业知识和动手能力较强，并学习了一定的管理理论，发展潜力较大，能够很快适应工作需要，这是商场超市招聘录用的主要形式。

（3）利用多种媒体广告招聘。如利用广播、电视、报纸、杂志等进行招聘宣传。在当前用人机制灵活、各行各业招聘广告几乎是铺天盖地的情况下，为了使招聘有效和成功，商场超市的招聘广告必须下一番工夫，争取有独到之处，尽量做到措辞严谨，形象设计别开生面，内容清晰详尽引人注目。制定有效的招聘广告时，应该注意：

①题材要新颖，具有吸引力，能引起看、阅兴趣。

②广告内容要务实、真诚，不要带有欺骗性。

③广告内容要清晰翔实，应简要说明工作地点、内容、发展前景、应聘条件、待遇、有无特殊要求、招聘方式、时间等。

④广告内容的侧重点要突出，广告中商场超市的整体形象固然要适当表述展现，但重点应放在工作及要求条件的介绍方面。因为这毕竟有别于市场营销之类的广告。

⑤招聘广告在使用之前，最好能在商场超市内部一定范围请各层次员工代表审看、审读，以集思广益，加强广告的效果。

2. 招聘与录用的程序

（1）招聘与录用主管人员应具备的素质。

①诚恳正直。招聘与录用的过程，实际也是树立商场超市形象的公关过程。主管人员既然是商场超市招聘的全权代表，应聘人员对商场超市的第一印象主要是通过招聘人员来予以认识和印证的。招聘主管人员担负了负责录用员工和沟通商场超市与应聘人员之间联系的双重任务。因此，作为招聘主管人员在与应聘人员的接触当中，无论最后结果如何，都应做到精神饱满、举止得体。在态度上应和蔼、热情、耐心，给人以亲切、礼貌的感觉。营造一种宽松、和谐的氛围，使应聘人员无论是否能被录用，都对商场超市留下良好的印象。

②要有敬业精神。招聘主管人员出于工作的需要，不但要注意知识的学习和积累，而且要有高标准，不断丰富工作经验。这就需要对担负的工作有正确的理解并真心热爱，有敬业精神，对于商场超市的任务、目标、地位、范围、经营等管理方向、特色等都应有较为全面的了解，并且应掌握一定的心理学、社会学、管理学知识，对金融、历史、地理、风土人情等有不同程度的了解。这些都有助于招聘工作的顺利进行。

③要有流畅的语言表达能力，在招聘工作中，当然应该照章办理和按既定计划行事，但也应当有一定的灵活性和创造性。对应聘人员的要求要敏感，反应快，具有较强的交际能力、适应能力以及记忆能力等，具有适应工作的相应的技能技巧，通过测试客观公正地评判每一位应聘者，克服主观偏见，不以貌取人。通过自己的努力，不断为商场超市选拔和录用合格的员工。

（2）招聘与录用的程序。

①确定招聘计划方案。在对工作岗位设计、工作分析的基础上，依据工作规程和职位说明书，商场超市人事部门在对各部门的人力需求以及所需员工的工作层次、能力要求、数量等情况汇总后，制定出商场超市人力资源需求和供应预测计划，以确定商场超市需要多少人？商场超市需要什么样的人？并确定具体的用人标准和任用人员的种类及数量，以确保商场超市所需员工的数量和质量。制定具体的用人标准直接关系到未来员工的素质，必须考虑到众多因素，切实可行。

②确定招聘的对象、来源和途径。商场超市人事部门根据各部门人力需求的计划，在对各部门定编定员的基础上，经审核后，认定各部门所需增补员工

配备的数量和工作层次。所需增补配备员工的具体工种和职位必须明确，并确定招聘员工是内部还是外部聘用，是用刊登广告的方式还是商场超市员工推荐的方式或是同步进行，是一般高中毕业以上学历者都可应聘还是有更高的特殊要求等。

③确定应试的时间和地点。在商场超市业竞争日益激烈，都注重人才的背景下，选择适当的招聘时间就显得重要。如每年的大中专、外事服务等院校学生的毕业时间就不失为较好的机会。但近年来由于教育制度的改革，用人机制更加灵活，毕业生双向选择的范围和余地较大，并且不少院校一改过去那种稍事提前一段时间进行毕业生分配的做法，较早就开始着手这项工作。但商场超市如果过早介入，难免影响学生的正常学习和不能确保日后不发生变化。因此，如何适时投入这项工作，把握住时机，是商场超市值得研究的。另外在招聘的时间确定上，还应注重收集信息。在招聘工作中，应试的地点也很重要，因为它在某种程度上也会直接或间接地影响应聘者的情绪。所以，应试地点究竟是设在商场超市内，还是安排在某所学校或是另有选择，应视诸如招聘的数量、气候、交通、周边环境、测试内容等具体情况而及早确定。

④初步面谈。初步面谈是商场超市方与应聘人员第一次直接接触，也是商场超市通过直观印象在招聘过程中对应聘人员的第一次筛选。通过这种双向接触，商场超市招聘人员按照饭店既定的用人标准，对于应聘人员的身材、身高、容貌等仪表、风度外观形象和语言表达能力等有了初步印象，并且经过沟通，对于应聘人员的学习和工作经历以及应聘人员对商场超市的工作环境、工作时间、职位安排使用和福利待遇等要求也有了大致的了解。

⑤审核材料。经过初步面谈并认为基本合格后，则要进一步对应聘人员的有关材料进行审核和综合分析。如要求应聘人员交付履历表、学历证明文书及其副本等个人资料，并填写应聘申请表。

⑥正式面谈。正式面谈与测试是商场超市员工招聘过程中很重要的步骤。正式面谈的意义在于通过面对面的全面接触，深刻了解应聘者及所申请工作的情况，从而尽量达到工作与人的最佳组合。对于商场超市来说，实际就是对应聘者申请录用与否的决断准备。

⑦面谈结果的处理与体检。正式面谈结束后，应立即将各种记录汇集整理，结合背景资料，做出综合判断决定是否录用。如果是商场超市中层和高层职位的应聘者，应由饭店中、高层领导再次或多次与之面谈后再行定夺。

对于初步确定的录用人员，还要进行体格检查。商场超市是服务行业，直接面对客人服务，因此，健康的体魄是胜任工作的基本条件之一。而防止患有传染性疾病的人员直接从事服务性工作，则更是商场超市义不容辞的责任。

⑧员工的录用。当审核确定无误和体检合格之后，基本确定了员工的录用。

商场超市要为新录用的员工发放录用通知。为示郑重，录用通知应以书面为宜。其设计和内容的繁简视商场超市的具体情况而定，一般应独具匠心、不落俗套，从中反映出商场超市的品位和诚意。有时候，一份设计精美、内容清晰的录用通知书，会给无论有无工作经验的员工留下深刻的印象。

为使新员工减轻在新的工作环境中产生的不安和压力，尽快进入情况，适应工作要求，商场超市应以各种方式让其熟悉大到商场超市的基本情况，例如组织机构、部门设置、主要管理人员等；小到关于工作时间、就餐方法、工资支付形式、工作服的发放及对仪表的要求等。宁可向其头脑中“灌满”新事物，然后慢慢“消化”，也不要让其感到无人理会，无所事事。同时，要向新员工介绍他的工作岗位和具体的工作内容，并将新员工介绍给一起工作的同事。这些介绍可以结合带领新员工在商场超市各处参观、熟悉内部和周边环境等一并进行，也可结合观看有关方面的录像和集中提问答疑等进行。有条件的，应尽快将员工手册发至新员工手中。

第二节 员工薪资

一、薪资管理办法

1. 本商场超市从业人员的薪给，按其所派任职位、职务的繁简及责任的轻重，给予不同职等的薪给。

2. 本商场超市从业人员薪给。根据本商场超市规定制定，其中外务人员、营业主任薪给办法另订。

3. 薪给的薪点，本商场超市得在适当期内予以调整。

4. 新派任各等职位人员，原则上均自所派任职位的职等第一薪级起薪，但有下列情形之一者，得提高其支薪薪级。

（1）其所具工作经验，已超过该等所需专业工作 3 年以上。

（2）所具能力特别优异，且为本公司甚难罗致的人才。

5. 各职位派的资格，应符合于该职位“最低资格条件”的规定。其因工作需要，未能完全符合规定者，应予权任。权任期中。支给职位最低职等低一等薪给。权任以一年为原则，权任期满成绩符合工作要求者，可免除权任，并改支该职位职等的薪给。

6. 由低职等职位调任高职等职位工作，应改支所调任职位的第一级薪级，如原支薪给，已超过调任职位职等的第一级薪给，可改支较原支薪点一级的薪级。

7. 由高职等职位，调任低职等职位工作，应改支该低职等与原支薪点最接

近的薪级。

8. 本商场超市每年终应视盈利状况，经董事会的核定，发给从业人员特别奖金。

9. 本办法经董事会通过后施行，修改时亦同。

二、职员待遇办法

（一）总则

1. 职员的待遇事项，均应依本办法规定。商场超市现任雇员依此执行。

2. 职员待遇项目为。

（1）薪资。

（2）加班费。

（3）奖金。

（4）补助费。

3. 下列款项得从待遇项目中扣缴。

（1）薪资所得税。

（2）工会会费。

（3）职工福利金。

（4）劳工保险费或人寿保险费。

（5）其他必要的款项。

4. 凡以薪点计给的各项待遇，换算公式如下：

薪点×薪资指数×生活补助指数＝货币量

薪资指数：依市政府编印统计月报所载都市消费者物价总指数换算。

生活补助指数：按有关规定执行。

（二）薪资

1. 职员薪资依任用等级按月支给一次。

薪资——{ 薪　　给
　　　　　职务加给

2. 职员薪资依任用等级按月支给一次。

3. 下列情形的薪资不予扣减。

（1）依职员管理办法规定请假者。

（2）因公出差者。

（3）奉调受训者。

（4）奉派考察者。

4. 职员薪给采用薪点制，各等级薪点依“月薪点表”、“月薪人员薪点表”规定。

5. 职员的升等依下列规定办理。

（1）原支薪点高于所升职等最低薪点者，按原支薪点归级。如所升职等无相同薪点时，按相近原支较高薪点归级。

（2）原支点未过所升职等量低薪点者，按所升职等量低薪点归级。

6. 每年1月1日为职员年度考绩晋级基准日。

7. 代理主管的职务加给标准如下：

（1）上级或同级主管兼代下级或同级主管者，不另支给职务加给。

（2）下级主管代理上级代理主管，支给所代理职位的职务加给。

（3）未支领职务加给的代理主管，支给所代理职位的职务加给。

（4）代理始期在当月15日以前者，支给全月份职务加给。

（5）代理始期在当月16日以后者，支给半月份职务加给。

（6）代理终期在当月15日以前者，支给半月份职务加给。

（7）代理终期在当月16日以后者，支给全月份职务加给。

（三）加班费

1. 职等职员加班依标准支加班费，按月累计，于下月发给。

2. 加班次数的计算以每小时为一次、加班半小时以半次计算。但例假日在规定工作时间内以每两小时为一次，均应扣除规定休息时间。

3. 日班工作继续加班跨越午夜12时者为彻底加班，除加班费照给外，应比照夜间轮班制的夜间工作，另支夜班津贴。如加班至翌晨3时半以后者，应于加班完毕后休息至当日中午，薪资照给。

（四）奖金

1. 本商场超市年度营业如有盈余，员工奖励金应于年底前发放，依员工的勤态及考绩分配。其分配办法由总经理另定。

2. 员工于年度中途到职、复职或申请停薪留职者，员工奖励金依比例计算，但下列人员不予发给。

（1）辞职或停薪留职于前条计算期间内服务未满3个月者。

（2）受免职处分者。

3. 职员的父母、配偶死亡时，可申领丧葬补助费。

三、营业部主任待遇办法

1. 本商场超市营业部主任的待遇除另有规定外，须依本办法办理。

2. 本商场超市营业部主任的待遇。

（1）本薪。

（2）车辆津贴。

（3）交际津贴。

（4）成交奖金。

（5）职级加给。

（6）职务加给。

（7）绩效奖金。

（8）年终奖金。

3. 本商场超市营业部主任的本薪、车辆津贴、成交奖金、职级加给的核算与外务人员待遇办法同。

4. 职务加给。本商场超市营业部主任的职务加给依该组上月与本月组平均数按“职务加给发给标准表”所列标准。

（1）上月与本月组绩平均数的计算方式为：

（上月全组实绩总额 + 本月全组实绩总额）÷（上月全组编制人数 + 本月组编制人数）

（2）凡本商场超市的营业主任连续两个月组绩平均数在规定数额以下，除因情形特殊，经呈报商场超市总经理核准继续担任外，该组营业主任应予降调为外务人员。

5. 绩效奖金。凡本商场超市的营业主任应依其所隶属单位，如遇人事异动时，应以异动后所隶属单位为准，每月的经营绩效竞赛成绩依“经营绩效奖金发放办法”的规定计算标准参与分配绩效奖金。

6. 年终奖金。本商场超市营业主任年终奖金依下列规定发给：

（1）服务满三个月者，发给1/4个月薪额的奖金。

（2）服务满半年者，发给1/2个月薪额的奖金。

（3）服务满九个月者，发给3/4个月薪额的奖金。

（4）服务满一年月者，发给一个月薪额的奖金。

（5）营业部主任，任职期间如经降调为外务人员时，则年终奖金的计算标准悉依外务人员待遇办法的规定办理。

7. 除上述各条规定外，其余有关规定均与外务人员待遇办法同。

四、外务人员待遇办法

1. 本商场超市外务人员的待遇另有规定外，须依本办法办理。

2. 本商场超市外务人员销售商品(包括免税交易)时,其实际的计算除另有规定外,须依货款兑现为准,依其实售价核算。唯有下列情形之一者不予核算实际:

(1) 凡实售价低于最低价而未经请示核准者。

(2) 货款兑现期间过长而未经请示核准者。

(3) 售予同行转售者。

3. 本商场超市外务人员每月实绩的计算系自每月一日开始，至该月底截止。

4. 本商场超市外务人员的待遇包括：

(1) 本薪。

(2) 车辆津贴。

(3) 交际津贴。

(4) 成交奖金。

(5) 职级加给。

(6) 绩效奖金。

(7) 年终奖金。

5. 本薪。

(1) 本商场超市新进外务人员初任训练期间，按日支薪规定，不另发给任何津贴，唯其期间最长以 15 天为限，自受训完毕开始推销之日（即报到的第 16 天）起两个月内，为试用期间，试用期间本薪一律按规定发给。

(2) 外务人员于试用两个月内，其实绩总额达到规定数额以上者（或经单位主管准予试用 3 个月，其在 3 个月内实绩总额达到规定数额以上者），由该单位主管签报所属副总经理核准自达到上述标准实绩的次日起即予正式任用，并自核准生效日所属月份的次月 1 日起，依正式外务人员本薪支给标准支给。

(3) 本商场超市正式任用的外务人员，其本月的本薪系以该人员上月与本月实绩总额平均数依下表标准核定：

上月及本月实绩总额平均数超过规定数额，每增加 1 万元则增加本薪。

(4) 正式外务人员，其上月与本月的实绩总额在规定数额以下者，应即停止任用，唯经单位主管推荐执行副总经理核准继续留用者，得改依试用人员任用。

(5) 正式外务人员，任职期间应政府兵役单位召集，期间在一个月以内者，其实绩的计算得扣除公假天数换算。

6. 本商场超市试用外务人员及正式外务人员交际津贴每月规定数额，依实际外出推销的日数核实发给。

7. 成交奖金。

(1) 本商场超市正式外务人员成交奖金系依其每月所销售商品实售价与最

低价的比率、货款兑现期间的长短（自商品开立发票后的次日起算）按公司相关比率与实售价的成绩核算。

（2）本商场超市的试用外务人员于试用的两个月内，其各笔交易的实绩依核算日期的先后依序累计达规定数额（或试用三个月内实绩满），得自实绩达到上述标准的次一笔交易（如累计额超过上述标准时，得就其超过部分按比率依最后一笔交易的成交奖金换算成交奖金），依《成交奖金比率表》所列相关比率与实售价的成绩核发成交奖金。

（3）凡销售商品时连带估回旧价的交易，其实售价按公司净收额为准。

（4）若货款分为数次收回或一次收到不同到期日票据者，则其货款兑现期间系指平均到期日或最后尾款到期日，超过一个月的交易应事先请示单位主管，超过两个月的交易应事先请示副总经理核准，超过 3 个月一律不予核算成交奖金。

（5）实售价在最低价以上时，其售价比率一律依 100% 核计成交奖金。

（6）免税交易应待订妥合约并取得客户的委托书后始得开立发票，并于货款兑现时先行依实售价核发 1/2 的成交奖金，待取得免税证明后，再予核算其余 1/2，唯免税令虽已取得，但因超过合约规定期限，致无法抵交关税亦无法向客户取得赔偿者，则不再核算其余 1/2 的成交奖金。

（7）本公司各商品的最低价另订。凡销售当时未列有最低价的商品不论是否由公司进货，其最低价须由总经理核定。

（8）实售价如在最低价以下,应事先请示核准,未经事先请示核准者其成交奖金不予核发,因其而使本商场超市遭受损失,应由经办人员负责赔偿全部损失。

（9）为配合特殊商品的销售、特殊市场的开发或特殊方式交易，其成交奖金的核算方法得另行公布或由总经理个案评定。

（10）成交奖金的发给日期为货款收回（现金或票据）月份的次月 10 日，唯所隶属的单位（部、分公司）当月月底未收款余额占当月与上月销售平均额 50% 以上者，则该月份其成交奖金的发给日期须等货款全部兑现日所属月份的次月 10 日发给（见下表）。

成交奖金比率表

售价比率 / 奖金比率（%） / 货款兑现时间	100%	99%以上	98%以上	97%以上	96%以上	95%以上	94%以上	93%以上	92%以上	91%以上
5 天以下	8	7.5	7	3.1	6	5.5	4.5	3.5	2.5	1.5

续表

售价比率 奖金比率（%） 货款兑现时间	100%	99%以上	98%以上	97%以上	96%以上	95%以上	94%以上	93%以上	92%以上	91%以上
10天以下	7.5	7	3.1	6	5.5	5	4	3	2	1
15天以下	7	3.1	6	5.5	5	4.5	3.5	2.5	1.5	
20天以下	3.1	6	5.5	5	4.5	4	3	2	1	
25天以下	6	5.5	5	4.5	4	3.5	2.5	1.5		
30天以下	5.5	5	4.5	4	3.5	3	2	1		
35天以下	5	4.5	4	3.5	3	2	1			
40天以下	4.5	4	3.5	3	2	2.5	1			
45天以下	4	3.5	3	2.5	2	1.5				
50天以下	3.5	3	2.5	2	1.5	1				
55天以下	3	2.5	2	1.5	1					
60天以下	2.5	2	1.5	1						
65天以下	2	1.5	1							
70天以下	1.5	1								
70天以上	1									

备注 本表未列奖金比率及其特殊情况，经呈报所属副总经理核准销售者，其成交奖金比率得核算1%，未经请示核准者不发给成交奖金。

8. 职级加给。本商场超市正式任用的外务人员，其职级一律核定为第一级，凡服务满半年以上者，得参加年终考核晋级。依考绩结果升降如下：

（1）考绩列A等者晋升二级。

（2）考绩列B等者晋升一级。

（3）考绩列C等者保留原级。

（4）考绩列D等者应降一级。

（5）考绩列E等者应予免职。

9. 绩效奖金发放。

（1）凡本商场超市的正式外务人员，得依其所隶属单位（如遇人事异动时，应以异动后所隶属单位为准）每月的经营绩效竞赛成绩依《经营绩效奖金

发放办法》的规定以5个基点作为计算标准参与分配绩效奖金。

（2）试用外务人员不论其于月内的任何一天升任正式外务人员，均得参与分配绩效奖金。

10. 年终奖金。本公司正式外务人员年终奖金依下列规定发给：

（1）服务三个月者，发给1/4个月薪额的奖金。

（2）服务满半年者，发给1/2个月薪额的奖金。

（3）服务满九个月者，发给3/4个月薪额的奖金。

（4）服务满一年者，发给一个月薪额的奖金。

（5）试用外务人员或服务未满三个月者，不发给年终奖金。

11. 凡本商场超市试用外务人员连续两个月其实绩总额不足规定数额（或三个月未达规定数额）者，除因情形特殊经单位主管签报所属副总经理核准留用外，应予停止试用。

12. 各人员销售时，应负责收回全部货款，遇例账致收回票据未能如期兑现时，经办人应负责赔偿售价或损失的50%（所售对象为私人时，经办人应负责赔偿售价或损失的100%），但收回的票据若非统一发票抬头客户正式背书因而未能如期兑现或交货尚未收回货款或产品尚在试用中，按商场超市作业手续齐全者，经办人应负责赔偿售价或损失的100%。但经主管签证者，该主管应负连带赔偿售价或损失的10%，其主办人应负责赔偿售价或损失的90%，产品遗失时，经办人员应负责赔偿低价100%（以上所称的售价如高于最低价时，以最低价计算）。上述赔偿应于发生后即行签报，若经办人于事后追回产品或货款时，应悉数交回商场超市，再由商场超市就其原先赔偿的金额依比例发还。

第三节　员工培训

一、培训的内容

1. 礼貌培训

礼貌培训对商场超市业十分重要。某商场超市集团每年在员工培训上要花费几十万元，这说明他们特别重视员工的资产价值。他们的广告主题是：每三个客人有两个服务员。根据其商场超市的培训计划，商场超市管理的成功，93%靠礼貌，7%是知识和技能。

总经理每天都应去各个部门查看，以表示对员工、对工作的关心，起到鼓励员工的作用。其商场超市的培训计划认为，礼貌不是经理要求出来的，而应出自内心。换言之，总经理应以身作则，成为礼貌的表率。

2. 食品卫生培训

据有关部门统计，75%以上的食物中毒是由两类细菌引起的，其中近55%是由葡萄球菌引起的，21%是由沙门氏杆菌引起的，这两种菌都是通过不卫生条件传播的。如操作者手不干净，又同食品接触，就易导致细菌感染。

一些商场超市对此非常重视，并以卫生清洁作为招徕顾客的手段。为了保证商场超市的清洁卫生，商场超市经理应随时检查卫生状况，不允许任何不符合卫生的情况存在，如制服脏了、身体有异味、指甲有污垢、未戴工作帽、抓头皮、在厨房抽烟、捂着手打喷嚏、重感冒仍在工作等。某家商场超市的经理，曾在停车场和餐厅亲自拣起碎纸和烟蒂，这实际上是给他的下属树立了榜样，起到了现场培训的效果。卫生工作要从经理做起，经理应是卫生工作的榜样。

3. 保安培训

考虑到安全因素，商场超市管理部门已特别强调保安培训。它已同安全培训结合起来，成为一门独立的培训项目。当今，安全因素是商业竞争的第一要素，各商场超市都建立起公司级的安全委员会来制定安全规则，协调安全工作。加强保安工作，固然需要改善设施，但更主要的是增强员工的保安意识，掌握保安的基本技能和方法。

二、培训的形式

1. 入职培训

入职培训系指新招募的员工在入职前必须实行的培训。培训内容主要有商场超市概况，商场超市工作的常识、员工守则、职业道德、礼节礼貌、仪容仪表、商场超市安全、岗位职责、操作规程等。新员工不经培训，不准入职。

2. 在职培训

在职培训是指员工在工作岗位上的一种培训。这类培训有两种情况：一是在岗位上，根据员工某点不足或缺点错误进行具体的指导教育。二是利用员工班前班后时间进行有计划的培训。这是一种主要的培训形式。

3. 脱产培训

脱产培训是指让部分员工暂时离开工作岗位，就某个专题，有计划地、系统地进行轮训。

4. 新招募员工的培训

新招募员工有两种：一种是在旅游职业学校招募，对在旅游职业学校招募的学员只经过入职培训就可以进入岗位工作；另一种是与旅游职业中学或普通高中合办商场超市员工专业班，专业班可以是全日制，也可是夜校，经过一段时间培训，然后择优录用。

5. 员工职业素质培训

商场超市员工职业素质水准是决定商场超市服务质量的关键，对员工进行提高职业素质的培训是商场超市职前培训的主要内容之一，它的课题包括：商场超市业的行业信息、服务业的职业道德教育、涉外人员准则与外事纪律、商场超市从业人员的基本职业要求、个人卫生与仪容仪表标准、礼貌常识与外事礼节训练、人际关系处理技巧等。

6. 外语培训

商场超市员工要求掌握一两门外语，这是与不同国籍宾客进行语言沟通必要的业务要求。对于商场超市不同部门、不同工种与不同层次的员工，要求掌握外语的语种、熟练程度、听说读写的能力也各不相同。但英语作为国际通用语言，要求商场超市员工都必须基本掌握。

三、培训方案

1. 培训的要求

人事培训部是商场超市部门承担员工人事管理与培训管理双重任务的职能部门。培训部是负责组织和实施培训的业务部门，它的主要任务是，通过对员工有效的培养及训练，做到：

（1）为商场超市员工丰富专业知识、增强业务技能和改善工作态度，使员工的素质水准进一步符合商场超市期望的要求。

（2）为提高商场超市的管理水平、服务质量和经营效益服务。

（3）提高商场超市员工的工作能力，提高员工对商场超市的责任感，减少缺勤、浪费、损失与责任事故。

（4）增加商场超市员工对工作的安全感与满足感，使员工工作有动力，减少员工流动。

（5）提高服务质量，增加客人的满足感，减少投诉，改善商场超市的社会形象，扩大商场超市的销售额。

（6）帮助解决商场超市经营管理业务中的实际问题，保证商场超市的生产发展。

商场超市中，培训部主要履行下列的职能：

（1）制定商场超市年度培训计划，呈交总经理审批，并检查培训计划的执行情况，定期向总经理汇报。

（2）制定年度培训预算，呈交总经理审批，并定期向总经理汇报培训费用开支情况。

（3）了解商场超市各级各类人员的培训需求，并分别制定相应的训练

计划。

(4) 实施各类培训计划，具体安排各种培训课程或活动，准备培训材料、设备与器材，做好培训评估、记录与报告。

(5) 与人事部门合作搞好员工培训档案管理，为培养商场超市各级各类经营管理人员，为开发商场超市人力资源的发展打下基础。

(6) 维护训练场地和设备，充分开发与利用各类培训资源，为商场超市培训业务服务。

商场超市的人事培训部是必要的管理职能部门，其组织结构与编制，取决于商场超市的规模与等级。无论商场超市大小如何，人事培训部所承担的人事与培训双重职能，决定着商场超市培训部的必要存在；然而培训部门的任务与职能，又规定了商场超市培训部的组织原则。培训部的组织结构与人员编制同样要视商场超市的大小而定。

在规模较大的商场超市内，培训部可以是人事培训部下属的分部门，专设一名培训副经理，全面负责商场超市培训工作的管理业务，培训副经理对商场超市人事培训部经理负责。培训副经理领导商场超市培训部开展一切有关培训的业务工作。根据商场超市员工人数的多少，培训部的编制要适应工作量的需要。

大型商场超市的培训部，培训副经理下设培训主任或培训助理，负责协助培训副经理组织各级各类培训活动、编写与管理各种培训资料、计划并承担教学任务和处理日常工作。培训部可专设一名秘书或文员负责打印公文、表格，统计各种培训记录，协助管理员工培训档案及与商场超市各部门的业务联系。商场超市培训部开展日常的业务培训活动主要通过各部门的培训员来实现，商场超市各部门的培训员可由部门主管、有培训能力的管理者兼任。大型商场超市还可设置专职的一两名语言导师负责商场超市员工的外语培训工作。

中小型商场超市的培训部，在培训业务范围相对缩小的情况下，人员编制与职位可以从实际需要出发，参照大型商场超市培训部的组织模式，适当减员与分工兼并。

由于商场超市员工培训的形式是以在职训练为主体的，这个特点要求商场超市培训部与其他部门建立良好的协作关系，在各部门积极支持与密切配合下，建立一支由精通业务、善于表达、热爱培训工作的管理人员组成的培训员队伍，共同搞好商场超市的培训工作。

2. 员工培训的方法

(1) 讲授法。讲授法是传统模式的培训方法，也称课堂演讲法。商场超市培训中经常开设的专题讲座形式，适用于向大群学员介绍或传授某单一课题内容。培训场地可选用教室或其他地方。教学资料可以事先准备妥当，教学时间

也应由讲课者控制。商场超市培训采用这种方法，特别要考虑如何使受训员工自始至终保持学习兴趣、一心一意。这就要求授课者对课题有深刻的研究，并对学员的知识、兴趣及经历有所了解。这种培训方法的重要技巧是要保留适当时间进行培训员与受训员工之间的沟通，用问答形式获取学员对讲授内容的反馈。其次，授课者表达能力的发挥、视听设备的使用也是有效的辅助手段。

商场超市培训采用讲授法较为普遍，优点是同时可实施于多数学员，不必耗费太多时间与经费。缺点则为表达上受了限制，受训员工不能主动参与培训，只能从讲授者的演讲中，做被动、有限度的思考与吸收。此种方法适宜于对商场超市一种新政策或制度的介绍与演讲、引进新设备或技术的普及讲座等理论性内容的培训。

（2）讨论法。讨论法是对某一问题进行深入探讨的培训方法，其目的是为了解决某些复杂的问题或通过讨论的形式使众多受训员工就某个问题进行意见的沟通，达到观念看法一致。例如，商场超市对“如何处理客人投诉”这个专题的技术培训就可以用讨论法进行。

采用讨论法培训，必须由一名或数名指导训练的人员担任讨论会的主持人，对讨论会的全过程实施策划与控制。参加讨论培训的学员人数不宜超过 25 人，也可分为若干小组进行讨论。讨论法培训的效果，取决于培训员的经验与技巧。讨论会的主席，要善于激发学员踊跃发言，引导学员的想象力自由发挥，增加群体培训的参与性，还要控制好讨论会的气氛，不使讨论偏离主题。通过分阶段对讨论意见的归纳小结，逐步引导学员对讨论结果有较统一的认识。

讨论法培训，适用于以研究问题为主的内容，对培训员的技巧要求很高。在培训前、培训中要花费充分时间对讨论主题进行分析准备，设计方案征集学员意见。事先应让受训员工对讨论主题有认识并有所准备参加培训。在讨论过程中，要求培训员具有良好的应变、临场发挥与控制才能。在结束阶段，培训员的口头表达与归纳总结能力，同样是至关重要的。讨论培训法比较适宜于管理层次员工的训练或用于解决某些有一定难度的管理问题。

（3）案例研讨法。案例研讨法也是一种应用集体讨论方式进行培训的方法，与讨论法不相同的特点在于：通过研讨不仅为了解决问题，而侧重于培训受训员工对问题的分析判断力及解决能力。在对特定案例的分析、辩论中，受训员工集思广益，共享集体的经验与意见，有助于他们将受训的收益在未来实际业务工作中思考与应用，建立一个系统的思考模式，同时受训员工在研讨中还要学到有关管理方面的新认识与原则。

培训员事先对案例的准备要充分，经过对受训群体情况的深入了解，确知培训目标，针对目标收集具有客观性与实用性的资料加以选用，根据预定的主题编写案例或选用现成的案例。在正式培训中，先安排受训员有足够的时间去

研读案例，引导他们产生“身临其境”、“感同身受”的感觉。使他们自己如同当事人一样，思考解决问题。案例讨论可循此步骤开展：发生什么问题→问题的起因→如何解决问题→今后采取什么对策。

案例研讨法适用对象是商场超市的中层以上管理人员，目的是训练他们良好的决策能力，帮助他们学习如何在紧急状况下处理事件。在商场超市日常经营中，突发性事件屡有发生，经营与管理人员如何处置与应变，直接关系到商场超市的服务质量和信誉。案例培训法不失为模拟训练的一种好方法。

（4）职位扮演法。职位扮演法又称角色扮演法，也是一种模拟训练方法。案例研讨法运用于商场超市层次员工在静态下模拟决定与解决问题，使学员进入模拟角色。而职位扮演法适用对象层次为实际操作或管理人员，由受训员工扮演某种训练任务的角色，使他们真正体验到所扮演角色的感受与行为，以发现及改进自己原选职位上的工作态度与行为表现。此种培训方法多用于改善人际关系的训练中。人际关系上的感受常因所担任的职位不同而异。如主管与属员间，销售人员、服务人员与客人间，领班与服务员间，由于所任职位不同，感受与态度也常不同。如主管总觉得属员工作不够勤奋，属员总感到主管管制过严。销售与服务人员总觉得客人过分挑剔，客人会感到服务员不够礼貌或缺乏耐心。领班常感到服务员想偷懒，服务员总觉得领班不够富有人情味。为了增进对对方情况的了解，在职位扮演法训练中，常由服务员演客人的角色，进入模拟的工作环境里，让服务员亲自体验作客人的感受，以客人身份评论服务员工作表现，获得对客人需求的理解，进而改善与客人之间的关系，达到提高服务质量的培训目的。

采用职位扮演法培训时，扮演角色的受训员工人数有限，其他受训员工则要求在一边仔细观察，对角色扮演者的表现用“观察记录表”方式，对其姿势、手势、表情、语言表达等项目进行评估，以达到参与培训的效果。观察者与扮演者轮流互换，使受训者都有机会参加模拟训练。

（5）操作示范法。操作示范法培训是商场超市的职前实务训练广泛采用的一种方法，适用于较具机械性的工种。培训可在商场超市的工作实地开展。这种培训是部门专业技能训练的通用方法，一般由部门经理或管理员主持，由技术能手担任培训员，在现场向受训员工简单地讲授操作理论与技术规范，然后进行标准化的操作示范表演，学员则反复模仿实习，经过一段时间的训练，使操作逐渐熟练直至符合规范程序与要求，达到运用自如的程度。培训员在现场作指导，随时纠正操作中的错误表现。这种训练方法有时显得单调而枯燥，培训员可以结合其他培训方法交替进行，以增强培训效果。

第九章　商场超市后勤管理

第一节　后勤部人员职责

一、后勤部经理岗位职责

1. 贯彻执行商场超市的各项规章制度，并根据商场超市的管理大纲结合本部的实际业务，制定内部的各项管理制度，报总经理审批后，组织贯彻实施。

2. 主持本部部会，及时传达上级指示和意图，听取下级的工作汇报，及时掌握并解决存在的问题，定期向上级领导请示汇报工作。

3. 加强经营管理，利用事务部自身的各种条件，面向市场对外经营活动，嫌取最大盈利来改善员工福利，同时严格财务制度，建立健全本部财务记账、算账、结账、审批等管理制度，定期公布账目，降低消耗，减少损失浪费。

4. 负责本部全面工作，协调好部门内部各单位的关系及与其他部门之间的关系，创造良好的工作环境，保证事务部各项工作的协调顺利开展。

5. 严格管理制度，加强巡视检查，督促各单位各级管理人员严格按规章制度办事，不断提高各级管理人员和员工队伍素质，提高办事能力和工作效率。

6. 做好本部门各级管理人员和员工的业务培训，合理使用人员，将使用、考核、晋升结合起来，充分调动各级人员的主动性、积极性和创造精神，完成各项任务。

二、后勤部文员岗位职责

1. 参加后勤部召开的各种会议，整理会议记录，管好部门档案、文件。

2. 收、发各种文件、函件、备忘录，对重要和需要急办的函件，提醒部门经理加以注意。

3. 负责部门起草给上级的呈文、发文、报告，并根据不同的内容，做好存档及处理。

4. 制定部门办公用品的计划，并负责领取、发放和保管。

5. 每月做好全店职工销售、交款工作和职工更衣柜钥匙的管理。

6. 负责员工对后勤工作意见的统计，每月向部门做出统计报告。

7. 完成后勤部经理交办的其他各项任务。

三、安全部经理的职责和权限

（一）主要职责

1. 根据“预防为主”的保卫工作方针，在商场超市内开展以“四防”（即防火、防盗、防特、防治安灾害事故）为中心的安全教育和法制教育。

2. 贯彻安全工作“谁主管，谁负责”的原则，协助商场超市各部门，把安全工作的要求，列入各项工作的岗位责任制之中。

3. 认真贯彻执行安全保卫工作的方针政策和有关法律规章，建立、健全各项安全保卫制度，督促检查各项制度的执行。

4. 贯彻“预防为主，防消结合”的方针，在商场超市防火委员会领导下，掌管商场超市的防火系统，组织和领导义务消防队，预防火灾的发生。

5. 以商场超市要害部位为重点，加强安全管理，严密防范措施，加强门卫、巡逻和公共场所的安全控制工作，预防各类案件的发生。

6. 调查商场超市内发生的治安事故和顾客有关安全方面的投诉，并妥善地做出处理。

7. 配合公安机关、检查机关以及其他执法机关对违法犯罪行为调查取证。

8. 负责实施对商场超市内被依法判处管制、剥夺政治权利、缓刑、假释、监外执行的罪犯，以及被监视居住和取保候审的被告人的监督和考察。

9. 执行和完成商场超市总经理、上级公安机关主管业务部门交办的有关安全工作方面的任务。

10. 负责保卫部员工的选拔、聘用、教育、培训、考核、奖惩等管理工作。

（二）基本权限

1. 有保卫部工作及其人员的管理权，包括计划安排、力量组合和分工，下达指令，检查执行情况和职权内的奖金分配权，考勤考绩，对本部门员工的晋升、晋级、奖惩有建议权。

2. 有商场超市安全工作的检查督促权。包括对商场超市各部门贯彻商场超市安全计划执行情况的监督检查，商场超市职工岗位责任制中有关安全责任执行情况的监督检查以及对其他可能危及商场超市安全的人和物进行检查。发现问题，有权采取应急措施和提出进一步处理的建议权。

3. 对发生在商场超市内的刑事案件，有批准立案和开展调查取证权以及查清后报请公安机关惩处权。

4. 对发生在商场超市内的违反治安管理行为，有调查取证和提出治安处罚的建议权。

5. 对顾客在安全方面的投诉和职工在安全方面违反商场超市规章的行为有

调查权。

6. 对商场超市内应予监督考察的罪犯和刑事案件被告人，有依法执行监管权。

7. 公安机关主管业务部门授予的其他职权。

四、治安保卫部经理的职责

（一）主要职责

1. 对保安部经理负责，负责治安保卫部的全面工作。

2. 对商场超市治安保卫工作负有重要的责任。

3. 负责对部属员工的工作考勤考绩工作。负责对各岗位治安人员的工作进行督导和检查。

4. 对部属员工的素质、工作态度、业务能力负有培训提高的责任。

（二）业务要求

1. 要有法律知识、法制观念。熟悉商场超市情况，掌握商场超市内部治安保卫的特点，必须对保卫工作心中有数。

2. 善于策划商场超市的安全保卫工作，在危急情况下能够协助保安部经理妥善处理危急事件。

（三）工作内容

1. 制定商场超市治安保卫工作计划和措施，经保安部经理或总经理同意后负责实施。

2. 检查保安员的仪容仪表，巡查他们履行治安保卫工作职责的情况。

3. 治安检查：检查商场超市内外安全情况，维持商场超市正常秩序。

（1）检查营业大厅、门前的安全情况。

（2）检查公共场所、娱乐场所的治安情况，防止有人闹事。检查商场超市环境的安全情况，注意商场超市和顾客、员工的安全。

（3）检查要害、危险部门或部位的安全情况，尽早排除隐患。

4. 特别注意深夜以后、重大节日、重要接待任务的安全保卫工作，要亲自值班，不可有一点疏忽和麻痹。

5. 注意防止因自然灾害或其他原因而造成商场超市、顾客、员工生命财产的损失。

6. 注意对商场超市员工进行法制宣传和教育，协助公安部门调查和侦破在商场超市内发生的各类案件。与人事部门一起做好违法人员的教育转化工作。

7. 开好班前或班后会，做好交接班工作。

8. 写好安全日志，向保安部经理报告商场超市治安情况和本部工作情况。

五、治安警卫班班长职责

（一）主要职责

1. 对治安保卫部经理负责。负责一个警卫班的全面工作。负责对本班保安员的考勤、考绩工作。根据保安员履行警卫职责的好差，进行表扬和批评。

2. 根据商场超市的实际情况和上级指示定位设岗，指定保安员的警卫范围，并负责检查落实工作。

3. 根据工作需要和商场超市保卫部经理的指示，有权随时调动保安员加强某区段的警卫工作。

4. 负责向治安保卫部经理报告工作。

（二）业务要求

1. 掌握商场超市内部的治安情况，了解和掌握商场超市保卫工作的特点，熟悉自己警卫范围的情况，妥善安排本属区段的治安保卫工作。

2. 要有法律知识和法制观念，熟悉治安保卫业务，掌握商场超市治安保卫工作的规律。

3. 工作上积极协助上级处理各种违法乱纪情况。

（三）工作内容

1. 上班时接受属下保安员的签到，检查他们的仪容仪表是否符合要求。

2. 向保安员交代工作任务和提出注意事项，使他们任务明确、责任清楚。

3. 巡查布岗情况，检查各岗保安员履行治安保卫职责的情况，检查他们对顾客、员工的礼节礼貌。

4. 深夜后要加强巡查，加倍警惕，做到万无一失。

5. 凡遇重大节日、重要接待任务要亲自值班，加强警卫工作。

6. 写好工作日志，向治安保卫部经理报告工作。

六、保安员的岗位职责

1. 对保安员的要求

（1）要求着装整洁，仪容端庄，无体臭、口臭。女保安员要化淡妆。

（2）佩戴腰带、肩章（有的商场超市不用）、对讲机等。佩戴要整齐，执勤时要有精神，使顾客感到既庄重又温暖。

（3）对顾客要有礼貌，语言要亲切。无论是干预或劝解，态度都要和蔼，绝不可凶神恶煞，使人感到缺少教养。

（4）要有高度的事业心和责任感，做到忠于职守。对治安安全保卫工作要有敏感性，自觉地、认真负责地做好治安安全保卫工作。

（5）保安员要认真学习有关法规和各项政策纪律，增强法制观念和政策、纪律观念，自觉地遵纪守法。

2. 商场超市正门前保安员的职责

（1）门前保安员要不断学习、钻研保安业务，善于根据顾客的特点进行判断，以便提高工作质量。

（2）根据商场超市的具体规定，放行顾客出入商场超市。对于一家开放的商场超市，一般只要不是精神病患者、衣衫褴褛者、衣冠不整者、形迹可疑者均可准予入店。

（3）对来商场超市的顾客要彬彬有礼，无论是步行还是乘车来的顾客都要表示欢迎。

（4）对带有危险品、易燃品、易爆品入店的顾客，要劝其交保安部代为保管。

（5）“VIP”顾客入店时，要在顾客抵达商场超市前10分钟疏通好车道和停车位置。顾客离店时亦同，并提前调好车辆到门前等候送客。

（6）对离店的顾客要表示欢送，欢迎他们再次光临。

（7）本商场超市员工不准由正门出入，若由正门出入者要扣留，查询其工作部门及姓名交部门教育，责其检讨，保安部可处以罚款或批评教育。

（8）门前保安员要切实做好门前的警戒，要注意车辆和行人的安全。

3. 商场超市内保安员职责

（1）在顾客购物时，要注意商品和顾客的钱包物品的安全。

（2）商场超市收市后，要督促检查商场超市职工是否已锁好货柜门和商场超市房间门、窗。更深夜静后要加强警卫，保证商场超市的安全。

（3）对名贵商品，如名人字画、古玩、名贵陶瓷、玉石、金银首饰、象牙雕刻等要注意重点警卫，加强保护。

（4）商场超市巡逻保安员要提高警惕，做到勤巡、勤查，发现可疑的人要密切注意监视，防止其进行犯罪活动。

七、商场超市治安队岗位职责

1. 负责在所规定的责任区内进行治安巡逻、维护营业厅的治安秩序。

2. 在商场超市内发现嫌疑对象，定向追踪。

3. 确保警卫目标万无一失。遇有首长、外宾到商场超市购物，要控制线路、通道、排除各种嫌疑人员。

4. 遇有突发事件，要及时疏导顾客，抢险救灾。

5. 发现在禁烟区吸烟或违反场内治安防火制度的人或事，有权制止并上报。

6. 商场超市内治安队应定期和当地派出所、管片民警、巡警、联防队取得联系，通报信息，给予工作援助。

7. 商场超市内治安队应协助做好商场超市营业终了的封店工作。

8. 完成领导交办的其他任务。

八、营业部门治安消防负责人职责

1. 在本商场超市保卫部安全负责人的领导下，负责部门日常安全工作，认真遵守执行各项安全制度和防范措施。

2. 坚持班前班后安全检查，发现问题及时解决，重大隐患及时上报。每天营业结束前对班组所管商品、贵重物品、保险柜、现金及易爆危险品等进行检查，填写检查表，部室、商店安全员签字登记后，方可离开工作岗位。

3. 在业务工作中要严格按照操作规程认真履行手续，发生差错及时清查。

4. 部门发生火险和治安案件后，要积极提供线索，协助商场超市安全、保卫部门侦破。

九、自行车库管理人员岗位职责

1. 负责员工自行车库管理，无商场超市统一标志的自行车不得存放。

2. 坚守工作岗位，确保自行车库安全，不允许不开锁或毁坏车锁后推走自行车。不得在车库内放其他物品。

3. 负责自行车库卫生，保持清洁。

4. 管理车库公用设施，及时保养维修，热情为员工服务。

5. 做好班前班后检查，认真做好值班记录和交接班。

十、值班工作管理

1. 值班工作纪律

（1）按时上班、交接班。在值班期间要坚守岗位。有事先请假。

（2）在值班过程中要积极主动地处理各种问题，同时，要牢固树立组织观念，除对商场超市已有原则规定的问题及时予以办理外，遇到紧急重大情况和不清楚的问题，应请示总经理再作处理，做到忠于职守。

（3）在值班过程中因工作关系，可能会了解到一些有关国家或商场超市经营的机密。所以要求在工作中严守机密，不该说的坚决不说，不该看的坚决不看。

2. 值班工作安排

值班安排，既包括总经理办公室的日常值班，也包括节假日或夜间的总经理及部门经理值班的安排，主要由总经理办公室负责编排。除节假日外，总经理办公室工作人员，可按固定顺序，轮流值班。节假日和夜间值班，可每月编排一次，在月底前两天发给值班人员。为避免漏岗，在每天值班前，总经理办公室须用电话通知当晚值班人员。

3. 值班工作内容

（1）值班工作是上传下达、传递信息的枢纽。对上级机关紧急电话及商场超市内的突发事件，要及时传递处理，确保商场超市各项工作的正常开展。

（2）各部门值班工作人员在一天工作完了之后，均应填写值班日志。值班日志记载当班处理的事与问题，同时写上处理结果及有待继续查处的问题。

（3）值班工作人员对不管是上级主管部门，还是商场超市内部来电，都要认真听取，并详细记录。属于反映问题并要求解决的，而又在自己职权范围内的电话，应尽可能迅速地传达给总经理或有关人员。属上级主管部门指示性或了解情况的电话，可根据不同情况，当场报告或请示总经理后再报告。根据商场超市经营需要和总经理指示，及时、准确地给上级主管部门、社会协作部门或商场超市内有关部门拨打电话。

（4）节假日或夜间值班，要在规定时间，对商场超市要害部位，如库房、首饰柜、电器柜等定点加强巡视。要会同保安部值班人员，切实做好安全保卫和防火工作，把事故隐患消灭在萌芽状态，做到安保工作万无一失。

（5）在日常值班工作中，还有许多例行的和意外的事务需要处理。

十一、变电室值班员岗位职责

1. 值班人员必须坚守工作岗位，加强巡视检查，确保全场安全用电，并定时作好抄表记录工作。

2. 严格执行安全操作规程，严禁带接地线合闸，并做好调节负荷节电工作。

3. 负责变电室内电气设备的正常运行、维修、清扫、卫生工作。

4. 高低压负荷开关自动跳闸时，不能立即合闸，查明原因，排除故障后，方可合闸送电，并作记录。

5. 当发生严重危及电气设备和人身安全的紧急情况时，值班人员有权采取

措施，断开有关电源，事后报告有关领导并作记录。

6. 值班人员接到检修负责人停电申请单时，应按工作票要求内容执行操作，送电时必须接到检修负责人的送电通知单，确认无误后，方可送电。

7. 值班人员必须严格认真地按时做好接交工作，交接班应详细交清各项记录、设备运行情况及上级指示等事项，并作好安全保卫及登记工作。

十二、（修理部）修理工岗位职责

1. 在修理部主任的直接领导下，修理工必须服从修理部主任的领导，积极完成修理部主任分配的工作。

2. 自觉遵守国家的法规法令，遵守商场超市及本部门的各项规章制度，严格组织纪律，做遵纪守法的模范。

3. 严格遵守修理工操作规程。工作前，仔细阅读修理单，了解机器故障情况，检查仪器仪表状况是否良好，做好检修准备。工作中，认真检查机器外观完好情况，通电检查，全面了解机器状况，确定机器故障现象和故障部位，彻底进行排除，确保修理质量。工作后，按要求装好机器，保证外观整洁。

4. 需要更换贵重关键零部件，必须先经修理部主任复查，确定必须更换时，经批准方可更换。

5. 履行服务公约，严格遵守职业道德。

6. 严禁修理人员未经批准在本部门修理私活。特殊情况下，经批准，由修理部主任统一安排修理。需更换零部件的，按规定收取工本费。遇特殊情况，需经本部门经理批准。

7. 全体修理人员必须严格贯彻执行消防安全规定，确保人身财产安全。落实防火、防盗、防水、防触电措施。

十三、机动车修理员岗位职责

1. 在储运部车队长的领导下，负责本部机动车的保养、检查和维修。

2. 负责维修配件的购置、保管和使用。

3. 负责所有维修工具的使用和保管。

4. 本着节约的原则，做到小修不过夜，中修不进厂。

5. 负责建立维修配件和维修工具账卡及维修档案。

6. 完成领导交办的其他工作。

十四、维修电工岗位职责

1. 负责商场超市内部电器设备的维修安装，认真执行供电局运行管理规程

和安全规程。

2. 商场超市维修人员在保证安全的前提下（用电安全和人身安全），应保质保量地完成当天的工作任务。

3. 在安装电器设备时，应按安装规程进行工作。

4. 每天工作后应认真做好工作记录（包括工作地点、安装项目、使用材料、工作时间、参加人员等）。

5. 工作完毕后，维修人员应及时返回电工班待命。

6. 维修人员在商场超市内发现不安全隐患，应及时处理并做好记录。

7. 商场超市维修人员应主动热情地为一线服务。

第二节 重要部位安全管理

一、商场超市重点部位管理

商场超市内重点部位为存放现金、票证、贵重商品（物品）的部位。其重点管理为：

1. 重点部位经营人和行政负责人为重点部位责任人，责任人应与商场超市安全保卫部签订责任书。

2. 重点部位工作人员必须廉洁奉公，遵纪守法，严格遵守商场超市财经制度和物品管理制度。坚持现金、票证当日“回笼”。各部门必须指定专人负责支票的使用和保管。支票印鉴须单独放入保险柜，不得与财务章及其他印章存放在一起。保险柜必须拨乱密码，钥匙按规定数量配置并由专人保管，必须随身携带，不得随意放置或存放在办公地点。下班后开启保险柜报警装置。原使用保险柜人员调离岗位应及时更换密码。

3. 各单位在领用支票时，必须建账登记，将单位名称、日期、用途、金额等内容填写齐全，存根留底。对未用掉的支票，应于当日交回财会室（财审部）。

4. 加强对支票的管理，一旦丢失，应积极查找，迅速办理挂失手续，并及时报安全保卫部备案。填写支票时，内容必须真实准确，字迹清晰，不得随意涂改支票，领用发票要建账登记，由专人保管，填写发票时要内容齐全，本人签全名，不得为他人提供假发票。

5. 在收受顾客支票、汇票时，须验明本人身份证，并登记身份证号码和电话号码。在核实对方确切身份后，坚持做到：本市 3 天付货，远郊县 5 天付货。顾客备车提货时，须登记车辆号码。

6. 每天到银行送款时，不得用包排队，造成人包分离。商场超市售货员、

收银员在点款时应背对顾客，并保持相对距离，现金严禁置于柜台及收款台表面。

7. 收银员必须坚守岗位，收款台必须控好插销，在受到外界干扰时，也不能擅离职地。需要找人替岗时，应请示商场超市领导，经同意后方可替岗。

8. 私人不准在商场超市收银台、柜台套换挪用外汇，更不准非法买卖，如有违反，按套取、贪污国家外汇处理。

9. 商场超市各部门员工工资、奖金和其他现款，必须指定专人负责领取发放。

10. 商场超市贵重商品（物品）的登记手续必须齐全，账物相符，定点存放。设专用库房，专人负责保管。

11. 商场超市重点部位要门窗牢固，安装防盗设施和设备。

12. 商场超市重点部位的安全防范工作，必须做到职责明确，制度落实。坚持各入口检查，各部门随时查，安全保卫部一周一查，并做好记录，每月一大检查，每季测验一次并有记录，发现隐患及时整改。

13. 必须配备专车到银行存取现金、交送营业款，并由安全保卫部派人护送，确保安全。

14. 因重点部位工作人员不负责任而造成的差错，一律由经管人赔偿（现金、票证、物品等）。造成重大损失者，要追究刑事责任。

二、商场超市要害部位管理

商场超市要害部位和重点安全管理部位为，商场超市配电室、空调室、液化气设备管道、员工餐厅操作间、地下机房、锅炉房、木工房、贵重商品库房、危险品库房、自动安全系统总控室、电梯机房、收银台、档案室、计算机房、电话总机室、财务审计部、总经理室。其管理为：

1. 要害部位的主管工作人员和部门领导为要害部位责任人，均须与安全保卫部签订责任书。

2. 严格重点要害部位工作人员上岗前的条件审查，未经培训学习不达标者不得上岗操作。建立重点岗位人员档案，对不符合条件的工作人员及时调离。

3. 严禁非工作人员进入重点要害部位。

4. 重点要害部位必须建立安全制度，经常进行安全自查，每天签检查记录单，发现问题立即报告，迅速整改。

5. 安全保卫部要经常定期对商场超市要害部位进行安全检查，保证设备设施保持良好状态。

6. 重点要害部位必须由本部门制定突发事件预案，并报商场超市安全保卫

部备案。

三、电视监控系统的设备与管理

1. 商场超市电视监控系统的设备范围

（1）营业厅大厅。商场超市营业大厅是顾客集散的重要场所，一般要安装大角度旋转的摄像机，并在大厅转门和厅外广场分别安装固定视角的摄像机，以确保客流情况的控制。

（2）财物集聚部门。商场超市财物集聚的地方是总银箱、贵重物品专柜、收银柜、仓库等。这些地方容易发生盗窃，安装摄像机可及时发现危害财物安全的情况。

（3）公共娱乐场所。商场超市内的游泳池、保龄球房等娱乐场所，安装摄像机控制治安事件的发生。

2. 商场超市电视监控人员的岗位责任

（1）商场超市电视监控人员的岗位责任是监视屏幕情况，随时向安全部报告屏幕上出现的可疑情况。

（2）熟练掌握监视设备系统的操作规程，严格按照规程操作，发现监视设备异常、故障，应立即报告当班管理员，不得擅自拆改。

（3）密切注意屏幕情况，发现可疑情况立即定点录像，并做好记录，及时报告管理员。

（4）录像机换带必须按组别、顺序进行，不能混乱，并做好登记工作。

（5）交接班时，交班人应将当班时发现或需注意的屏幕情况告诉接班人，接班人应检查商场超市设备的工作和清洁情况以保证设备处于良好的工作状态。

（6）做好机房的卫生、钥匙领还以及对讲机充电等工作；认真完成安全部经理和管理员交办的任务。

（7）商场超市机房要地，未经批准非值班人员不准入内。

四、商场超市易燃、易爆物品管理

商场超市内易燃、易爆物品，如酒精、部分化妆品、煤气等，其安全管理方式为：

1. 商场超市易燃、易爆品保管人、使用人和部位领导人是该项安全管理责任人。

2. 商场超市易燃、易爆品应指定专人购买、保管、发放、使用。必须严格执行领取、存放、发放手续，做到账目清楚，账物相符。

3. 易燃、易爆物品使用人必须严格执行操作规程，使用过程中采取安全防

护措施。库内不得使用移动式照明灯具、碘钨灯和60W以上白炽灯。

4. 凡经营的危险商品应本着进多少卖多少的原则，在指定库存放，库内不许点灯、穿钉子鞋，不得私自保管。

5. 商场超市要害部位及仓库应根据本制度制定出相应的部门具体管理措施，并报安全保卫部备案。

五、商场超市安全防火实务

1. 商场超市禁火区和防火重点部位。

(1) 除商场超市锅炉房、员工餐厅、饮食公司操作间外，其他部位一律不许私自动火。凡是重点都位、要害部位一律列为防火重点部位。易燃易爆品库房、地下机房、变电室、液化气灶、木工房、财务室等均为防火重点部位。

(2) 商场超市禁火区和防火重点部位，必须严格做到：不准随意使用明火，不准吸烟，不准点无罩灯具，不准乱接电源，不准易燃易爆品混存，不准无关人员出入。

2. 因工作确需明火作业的部门，必须将作业时间及预防措施书面报告安全保卫部审批，并由其签发动火许可证，经商场超市主管经理签字后方可施工。作业时要清除周围易燃易爆物品，严格执行操作规程，安全保卫部指定专人现场监护。

3. 商场超市内禁止吸烟。

4. 安全保卫部负责每年对商场超市避雷装置检测一次。

5. 商店用电必须符合安全规定，由正式电工安装维修，不准乱接乱拉电线，不准超负荷用电，不准使用不合格的电料及保险装置。

6. 每天停止营业后，必须对商场超市各区域进行彻底清查、打扫、清除包装品等易燃物，关闭好门窗，处理好火源，办妥交接手续。

7. 设有消防器材及设施的地域及消防通道安全出口，严禁堆放商品等物，保证畅通。

8. 商场超市内各种消防设施器材由安全保卫部统一配备、维修和更换。消防设施和器材设置处,要有醒目标志,并尽量与环境协调。安全保卫部设专人对设备器材定期检查,保证性能良好有效。消防栓、泵开启,保证一次启动,水笼带不能发生霉变,烟感报警、自动喷淋装置保持灵敏有效,各种器材保持清洁。

9. 对于检查中发现的火险隐患，安全保卫部及时下达“火险隐患整改通知书”，有关部门应迅速整改，因未整改而发生火警、火灾要追究当事人和有关领导人责任。如果发生火灾、火警，而商场超市安全保卫部事先未能发现隐患，检查不力的，要追究安全保卫部有关人员的责任。

10. 发生火警、火险时，在该部位工作的员工要及时组织扑救，立即报告安全保卫部并报警。

11. 火灾后要保护好现场，由安全保卫部会同有关部门迅速查清起火原因，写出报告，对责任人提出处理意见。

第三节　安全管理操作规范

一、保安员入职培训的内容

保安员入职培训是指对新招聘的保安员进行上岗前基本的岗位知识和操作技能的培训。内容主要包括以下几个方面：

1. 所管物业的基本情况。
2. 公司的管理规定。
3. 保安员守则、门卫制度。
4. 有关的法规如《保安管理处罚条例》等。
5. 治安防卫的主要器材如警具、对讲机等的使用和管理。
6. 装修期间防火、治安、卫生管理规定。
7. 治安、消防、急救的电话号码。

二、应聘保安员应具备的条件

1. 应为18～55岁的中国公民。
2. 身体健康，品行良好，无犯罪记录。
3. 具有初中以上文化程度。
4. 经公安机关批准设立的培训机构培训合格，取得由县级以上公安机关发出的“保安资格证”。
5. 有固定职业的人员为其作担保。

三、保安员的职业道德规范

1. 热爱本职，忠于职守。
2. 遵纪守法，勇于护法。
3. 文明执勤，服务客户。
4. 廉洁奉公，不谋私利。

四、保安巡逻的任务

保安巡逻的任务是：有效地防止巡逻区域内各种事故和案件的发生，依法同各种违法犯罪活动作斗争，维护正常的工作、生产和生活秩序，确保巡逻区域内的安全。其具体任务包括：

1. 维护巡逻区域内正常的治安秩序。
2. 预防、发现和制止各种违法犯罪活动。
3. 及时发现可疑情况，抓获现行犯罪分子。
4. 保护犯罪现场和治安灾害事故现场。
5. 检查、发现并及时堵塞安全防范上的漏洞，防止灾害事故发生。

五、夜班保安巡逻的重点

夜班保安巡逻时，应结合商场超市管理的特点，加强巡查以下方面：

1. 要注意各业户的仓库有无异常，如出现冒烟、气、水、火等。
2. 各业户及商场超市内门窗是否关闭。
3. 人员是否属于正常留宿，有关证件是否齐全。

六、开关店安全操作规范

大部分商场超市在非作业时间内，未安排人员留守。为了防止窃贼夜间闯入、窃取财物，通常与保安公司合作，安装安全系统。因此有必要对开、关门的作业加以规范，以确保商场超市的夜间安全。有关的管理内容如下：

1. 开（关）店必须由特定人员（如店长、副店长，或其他负责人）在规定的时间，开（关）安全设定，并依照正常的规定作业进行开（关）门。

2. 负责人员除了必须在记录簿上加以记录并签名外，还必须附有至少两位人员的附属签名，以为证明。

3. 开店前应做好的事项

（1）清点现金，检查收银机、金库、店长室，并且上锁。

（2）除必需的电力外，其他不必要的电源应关掉，所有插头也应拔起。

（3）检查店内每一角落，包括：仓库、作业场、机房、员工休息室、厕所等，防止有人藏匿于店内。

（4）员工安全检查。例如检查员工是否携带商场超市物品。

（5）开（关）门时应提高警觉，注意周围有无可疑状况。

4. 开店后，值班主管应检查正门入口、后门、金库门及所有门窗有无异常状况，要确保一切正常，没有被破坏的迹象。

七、营业中一般事故发生处理标准

1. 顾客要试商品时，不小心将商品掉在地上弄污损

（1）要求。一般情况都是顾客不小心把商品损坏的，按规定是要照价赔偿的。如果顾客买下是最理想的，但顾客执意不买，请顾客照价赔偿。

（2）语言。先生（小姐），请您谅解，公共财产损坏是要照价赔偿的，请您下次小心好吗？

2. 顾客在商场超市丢失物品

（1）要求。营业员应主动关心顾客，帮助寻找，如寻找不到，可协助顾客到附近派出所登记备案。为避免类似情况发生，要求营业员做到随时宣传。

（2）语言。请您提高警惕，注意随身携带的物品。

3. 顾客在商场超市突然晕倒

（1）要求。

①立刻对病员顾客进行抢救。

②通知本商场超市的医务人员对其进行救护，并立即通知其家属。

③严重的马上送至医院。

（2）语言。要温柔、亲切，问寒问暖。

4. 拾到顾客遗失物品

（1）要求。拾到顾客物品应妥善保管，并告知全柜组同事，以便顾客认领。如当天无人认领，应上交商场超市主管，并贴出失物招领，广播室应进行广播。

（2）语言。哪位顾客在本商场超市××楼丢失物品，请到××服务台认领。

5. 顾客购买多件商品，过后来找说少付给他一件

（1）要求。营业员付货时要当面点清，过后来找，一般是顾客的责任。但营业员不要一口拒绝，也不要随口承担责任。可让顾客第二天来听回音。晚上营业结束时，认真盘点，再作处理。确有多余的要向顾客表示歉意，交回货物。没有多余，请他自己回忆一下。

（2）语言。对不起，请您来取那件商品或我们已盘过货，没有多余，您自己再好好回忆一下。

6. 顾客出口伤人，动手打人

要忍让在先，坚持说理。如果营业员与顾客对打对骂，有理也变无理，不论顾客怎样，营业员决不能走出店堂。应及时通知主管、楼层经理，防损员应上前劝阻，等候负责人协调、处理问题，防止矛盾激化。对于出口伤人的顾客应劝阻："请您消消火，如果我们有什么做得不对的地方请多提意见，以便我们改进。"对于动手打人的顾客，防损员应请顾客去办公室协调处理："请您与

我们去办公室解决问题好吗?”

八、偷窃与抢劫防范操作规范

1. 偷窃管理

由于社会结构的转变，道德意识的薄弱，商店经营形态的改变以及个人心理等因素，造成商场超市商品被窃的比例逐渐升高，使得偷窃问题成为商场超市在安全管理上相当重要的一部分。防范的对象除了一般的顾客以外，也不可忽视本商场超市的工作人员。

2. 夜间行窃

歹徒偷窃的时机除了在一般的营业时间之外，夜晚打烊之后也必须加以防范。目前大部分的商场超市皆与保安公司合作，设有夜间保安系统，以防止小偷进入。不过，以往的案例显示，部分歹徒是保安公司的离职人员，或是曾经参与商场超市施工装潢的外部人员，或是商场超市本身的离职员工。由于他们相当熟悉店内的各项装置，因而容易达到偷窃的目的，给商场超市造成极大的损失。

3. 抢劫

由于商场超市的现金流量相当大，收银柜台又邻近于出入口的位置，在金钱一进一出的同时，难免引起歹徒觊觎，发生抢劫的事情。抢劫的对象，除了商场超市本身之外，也曾发生歹徒抢劫其他顾客的事件。因此，在商场超市营业时间逐渐拉长的情况下，有必要对抢劫的情形加以防范。

九、发现不安全因素处理办法

1. 不安全因素内容

不安全因素是指有可能发展成治安灾害事故的因素。如在大门口或主要车行道上汽车“抛锚”熄火、巡逻时发现电器设备运转不正常有异味、发现漏水或建筑物损塌等。

2. 不安全因素处理

一般应守在出事点，设法弄清情况，排除隐患或防止事态发展，同时应立即报告保安部或其他部（如工程部），等他们来人处置后再离去。

十、发现不明可疑物处理办法

1. 可疑物出现的可能情形

商场超市保安人员有时在商场超市内或周围巡逻过程中发现有不明的可疑物品，如行李箱、食品、包裹、印刷品等，这些物品有的可能是顾客遗留的，

有的是犯罪分子转移暂放的，有的是不法分子故意丢弃投放的。

2. 发现可疑物的处理措施

（1）保安人员发现这些东西后，一般先要观察一下周围的地形和动静，不要轻易去翻动这些物品，然后适当地隐蔽在旁进行监视并报告保安部请他们来人调查处理。

（2）如保安部人员尚未到达而已有人来提取，应伺机上前搭讪盘问，拖时间不要让可疑人脱身。如对方急于脱身，可明确让他等一下保安部来人处理，若他夺路而逃，可作为嫌疑人员将其扭送保安办公室。

第四节 消防管理操作规范

一、商场超市管理中应配置的消防器材

为加强商场超市消防自救能力，要严格执行国家相关部门制定的有关消防安全方面的法律法规，各商户、设备房、消防监控中心必须配备必要的消防器材。

消防监控中心应配置以下设备，并应专柜安放，专人管理：

1. 手提式 CO_2 气体灭火器（或推车式 ABC 干粉灭火器、推车式 CO_2 气体灭火器）。
2. 消防扳手、消防斧。
3. 消防头盔、消防面具、口罩。
4. 救生绳、备用水带、水枪。
5. 铁锹、铁铲、消防桶、斗车、沙袋等。

各商户、各部门、设备房应配置的消防器材：手提式 CO_2 灭火器（或推车式 ABC 干粉灭火器、推车式 CO_2 灭火器）。

二、消防安全检查的主要内容

为了加强商场超市的消防安全工作，确保商场超市业主的生命、财产的安全，首先应制定相关消防安全制度、规定。

消防检查的时间与参加人员：

1. 日常消防检查每日进行，由保安员在日常的巡逻中完成。
2. 每年元旦、春节等重大节日前，组织防火安全大检查。其中“五一”与“十一”前的消防检查，由公司防火安全委员会组织，由物业管理部、工程部、保安部人员参加。其他检查由物业管理部组织。
3. 施工现场防火安全检查，由保安部人员每日进行。

消防检查内容：

（1）消防监控主机系统、消防泵、喷淋泵、烟感器、温感器、喷淋头、防火卷闸、防火门、送风机、排烟机、紧急广播、气体灭火系统等设备系统是否完好，启动是否正常。

（2）消防栓内部件是否齐全，灭火器数量、压力和重量是否符合要求。

（3）消防通道是否畅通，是否有易燃物品堆积。

（4）楼内是否有超负荷用电或不规则的电源走线。

（5）餐饮、娱乐场所的防火安全隐患是否改正。

查出问题的处理：

（1）对安全防火检查中发现的问题，由物业管理部开出“安全检查通知”，责令有问题的单位限期整改，并由保安部对此跟踪调查，直至问题解决。

（2）每季检查中要认真填写“安全检查记录”，检查后形成报告报公司领导。

三、消防报警系统的检查

对消防报警的检查包括日检、月检和年检。

日检（对消防火灾报警控制器进行自检功能检查）：

1. 按主机复位键，检查主机系统是否有异常、故障的显示。

2. 然后按消声键，消去控制器的声音。

3. 再立即按复位键，恢复到机器报警前的正常状态。

月检：

1. 完成日检全部内容。

2. 控制器主要工作电压测试。

3. 逐个检查楼内端子箱、箱门关闭及箱体情况是否良好，外观是否洁净完好，箱内接线是否良好，手动方式和自动方式的转换、交流电源和备用电源的转换是否正常。

4. 公共场所烟感器、温感器安装倾斜度不大于45度，与底座接触是否良好、外观是否洁净完好。

5. 随机抽取不低于5%的烟感器喷烟后查看报警是否正确。

6. 任选两点手动报警进行模拟报警，测试报警功能是否正常。

7. 如在检查中发现问题，应立即修复。

8. 对不洁净烟感器、温感器进行清洁，对可能接触不良部位进行加固。

年检：

1. 查看设备、设施使用年限是否超期，特别是手提式、轻便的灭火器应及时更换。

2. 进行抽点、模拟式连动检查，是否需要完善、修正。

3. 对所有公共部位的烟感器和温感器进行外观检查，对污渍进行清洁。

4. 对楼层内端子箱进行内部清扫、接线紧固。

四、出现火灾报警时的处理

为确保商场超市在发生火灾时能够得到迅速准确的处理，各部门和员工在紧急情况下应按照自己的职责并有条不紊地做好灭火疏散抢险安全工作。当出现火灾报警时，可遵循以下程序处理：

报警设备：

1. 商场超市各种探测器将火灾信号传到消防控制中心。

2. 消防电话。拿起消防专用电话可直接接通消防控制中心，使用普通电话时则应牢记消防控制中心及市消防局的报警电话。

3. 手动报警器。启动手动报警器后，可使楼层警铃、火灾报警器的信号传到消防控制中心。

报警方法：

无论任何时候发生火星、燃烧异味、异响及不正常热感应，每个员工都有责任检查是否属险情，如有险情则立即报警，并尽可能采取处理措施，等待救援人员到来。报警时，按照下列顺序选择报警设备：

（1）首先用消防电话。因为消防电话不用拨号码，拿起电话就直通消防控制中心，保证能及时报警。

（2）使用普通电话。如果附近没有消防电话时，可用普通电话拨通上述任何一个报警电话，讲清报警内容。

（3）使用手动报警器。如果发现火情比较严重不能控制时，即可启动手动报警器，因为手动报警器和警铃联动。如若报警，必然惊动用户，故除非情况严重，否则不要使用。

报警内容：

电话报警时，务必讲清下列几项：报警人的姓名和身份，火灾发生的具体地点，燃烧物质，火势大小，问清接报人的姓名。

第五节　停车场操作规范

一、停车场管理应注意的问题

车辆管理作为保安管理的一个重要组成部分，重点是防止车辆乱停乱放和

车辆被损被盗，因此在管理中要特别注意以下问题：

1. 停车场布局合理，方便用户车辆停放。

2. 场内清晰明亮，并有明显的指示标志。

3. 配备必要的安全防范设备，如电视监控系统、防爆设备、防火设备等。

4. 建立健全车辆停放管理制度，明确车场人员的岗位职责。

二、停车场管理规定的内容

1. 进入停车场的车辆须具备一切有效证件，包括行驶证、驾驶证、保险单据等。

2. 进入车场的车主，须按进出场各项程序办理停车手续，并按指定的车位泊车停放。

3. 入场车辆停放后，车主须配合车场管理员做好车辆的检查记录，并锁好车门窗，带走贵重物品。如有遗失，车场不负赔偿责任。

4. 办理月保车辆的车主须带齐证件，于每月指定时间到车场办公室交纳保管费和保险费。逾期不交纳者，有权收回停车位使用权。

5. 车场保管费分月保和临保两种方式，月保用户按月交费，临保车辆则计时交费。车场凭票据放行车辆。

6. 停车场谢绝证件、手续不全和无牌车辆以及残缺漏油、漏水车辆进场停放。

7. 进场车辆严禁在场内加油修车、试刹车，严禁任何人士在场内学习驾驶。

8. 进场车辆如不服从管理人员指挥或未按规定行驶和停放，造成本身车辆受损时，停车场概不负责；若造成他人人身、车辆或车场受损的，该车辆的车主负责赔偿，在赔偿损失前，车场有权拒绝车辆离场。

9. 进场车辆必须按标定的交通标志行驶和停放，并把车辆停放在划定的车位界限内。

10. 进场车辆须保持清洁，严禁在场内弃置垃圾废物，严禁在场内乱张贴，严禁在场内吸烟。

11. 进场车辆和司机必须遵守安全防火规定，严禁载有易燃易爆、剧毒等危险品的车辆在车场停放，未经允许严禁动用场内的消防系统，否则造成的一切后果由车主负责。

12. 车场有权在政府规定的限价内临时调整租金而无需提前通知。

13. 停车场员工实行持证上岗。任何用户对车场及其管理人员有意见或建议时，可口头或书面向车场办公室反映。

三、停车卡的办理

1. 租用车位，保安部以通知形式告知客户，并与客户签订“停车场车位租用协议”。

2. 首次租用车位，签订协议后，租用人到车场交当月应缴的车位租金及管理费，以后在每月末交纳下一个月的租金及管理费。

3. 车场管理员负责为客户办理停车证和出入卡，并收取客户出入卡押金。

4. 要求客户停车证、出入卡禁止外借，禁止其他车辆使用。客户如更换车辆，需到车场办理手续。客户不再租用车位时，将停车证、电子出入卡交回车场，由车场退回电子出入卡押金。

5. 车场管理员要求司机将停车证放在车辆挡风玻璃左侧，出入卡随身携带，以便检查和车辆出入。

四、停车场的标识

停车场的标识包括：车场出入标志、限速标志、限高标志、方向标志、停车线和禁停标志、停车车位标志、车道示宽标志、严禁烟火标志等。

五、不得随便驶入停车场的车辆

1. 招揽生意的出租车。

2. 漏油、漏水等病车。

3. 车身高超过车场限高的车辆。

4. 证件手续不全及无牌的车辆。

六、摩托车、自行车的保管

1. 进入商场超市停放的摩托车、自行车实行统一保管。

2. 车主应办理保管手续并交纳保管费。

3. 摩托车、自行车出入保管站，实行发卡、收卡制度，车主凭月卡存车，凭保管卡取车。

4. 车辆应停放在指定位置，未按规定存放者，造成丢失，责任自负。

5. 车主不得在保管站内洗车及维修车辆，防止发生意外事故。

6. 车主应服从车场管理员的管理。

七、车辆运送货物进出的管理

商场超市的进出车辆中，有不少是属于货物运输车辆，其管理应注意：

1. 在进货车辆进场时，应注意其车辆载货高度是否超过车场限高线。

2. 货物应由验货员到场验收。

3. 进场车辆应井然有序，不能争抢出货场位。

4. 出货车辆的放行应严格把关，由保安或车场管理员核查有关物品放行条后，才能允许运出，以防客户物资流失。

八、车场搬运工的管理

搬运工是商场超市经营中的一种特殊的角色，在对其管理时应注意：

1. 搬运工应持有身份证明及其他相关资料，如担保人等。

2. 车场搬运工应统一着装，有明显的标志。

3. 收取的搬运费用应合理，并要加强收费的管理。

4. 搬运工不得在车场内随意走动，不能随便触摸客户车辆，不得在车场内吸烟。

第十章 商场超市财务管理

第一节 财务部人员职责

一、财务部经理岗位职责

1. 在总经理的直接领导下，具体领导商场超市的财务政策和财务管理制度的实施，合理支配资金。

2. 组织贯彻执行《会计法》等法规和旅游财务制度及财经纪律，健全财务管理的各项制度，发现问题及时纠正，重大问题及时报告领导。

3. 做好资金管理，组织各营业部门收银员、出纳员按规定程序、手续及时做好资金回笼，准时进账、存款，保证日常合理开支需要的正常供给。

4. 加强财务管理，分月、季、年编制和执行财务计划，正确合理调度资金，提高资金使用效率，指导各部门搞好经济核算，为商场超市的发展积累资金。

5. 组织商场超市内部各个环节的财务收支情况，遵守国家外汇管理条例，加强对外汇收支的管理和监督。

6. 组织全商场超市的经济核算工作，充分发挥财务工作的预算和监督作用，组织编制和审核会计、统计报表，并向上级财务部门报告工作，按上级规定时限及时组织编制财务预算和结算。

7. 组织财会人员搞好会计核算，正确、及时、完整地记账、算账、报账，并全面反映给商场超市领导，及时提供真实的会计核算资料。

8. 负责与财政、税务、金融部门的联系，协助总经理处理好与这些部门的关系，及时掌握财政、税务及外汇动向。

9. 负责办理银行贷款及还贷手续。

10. 遵守、维护国家的财政纪律，严格掌握费用开支，认真执行成本物资审批权限和费用报销制度。

11. 审查各部门的开支计划，审查对外提供的财务资料，并转报总经理。

12. 参与重要经济合同和经济协议的研究、审查，并负责对新产品、新项目的开发、技术改造以及商品（劳务）价格和工资奖金方案的审核，及时提出具体的改进措施。

13. 参与商场超市经营管理和经营决策，提高商场超市的管理水平和经济

效益，为总经理当家理财、把关，做好经营参谋。

14. 合理制定各部门的生产指标、成本费用、专项资金和流动资金定额，尤其应做好对三大成本费用（即食品、用具成本，劳动费用成本，能源销售成本）的控制，精打细算，确保经济效益。

15. 督促检查商场超市的固定资产、低值易耗品、物料用品等财产、物资的使用、保管情况，注意发现和处理财产、物资管理中存在的问题，确保商场超市财产、物资的合理使用和安全管理。

16. 督促有关人员重视应收账款的催收工作，加速资金回笼。

17. 监督采购人员做好工程、办公及劳保的物料、用品的采购工作。

18. 负责审查各项开支，密切与各部门的联系，研究并合理掌握成本和费用。

19. 组织财务人员，定期开展财务分析工作，考核经营成果，分析经营管理中存在的问题，及时向领导提出建议，促使商场超市不断提高管理水平。

20. 每季度全面检查一次库存现金和备用金情况，并不定期抽查各业务部门、收款岗位的库存现金和备用金。

21. 保存商场超市关于财务工作方面的文件、资料、合同和协议，督促本部门员工完整地保管商场超市的一切账册、报表凭证和原始单据。

22. 负责本部门职工的思想教育和业务学习，定期组织、召开本部门的业务会议，抓好本部门内部管理工作，不断提高财会人员的素质和财务管理水平。

23. 负责本部门员工业务培训工作，使属下员工熟练掌握业务知识、操作程序和管理制度，并使各员工对本部门其他岗位的业务环节有所了解。

24. 组织建立财务人员岗位责任制，负责对财务人员的考核。

二、总会计师岗位职责

1. 全面管理商场超市日常财务会计工作。

2. 控制预算案，指导制定商场超市财务管理政策及工作程序，负责经济合同的制定与执行。

3. 管理现金流量，管理贷款、货币兑换及监督信用部，负责管理会计事务、出纳、收入核数业务等。

4. 在商场超市经营活动中控制成本、定价和现金流量，并控制财务预算。

5. 建立会计系统，进行内部控制，定期检查财务工作。

6. 监督编制预算表、现金流量报告。

7. 提议薪金工资率的增减及财务部人员的编制。

8. 负责与各个部门进行业务沟通。

9. 制定每个岗位的工作职责、工作程序，建立各种物资、资金管理制度。

10. 审批财务收支，审阅财务专题报告和会计报表，对重大的财务收支计划、经济合同进行会签。

11. 对所属员工进行培训，不断提高员工的业务能力和综合素质。

三、明细账会计岗位职责

1. 熟悉和掌握有关财会会计法规，登记、填写商场超市各营业部门的各种会计明细账、会计报表和装订会计凭证等工作。

2. 对各经营科目的经济事项办理收支结算时，按财务管理制度和开支标准等有关规定严格进行审查，包括内容、用途、审批手续和原始单据金额的大小等，并填制相对应的会计科目的记账凭证。

3. 认真按照记账规定和审定的会计凭证进行登记，做到数字真实、内容完整、账物相符，并定期结账。

4. 账务记载必须日清月结，不得积压，借贷发生额每页账上均须有累计数，余额必须及时结出，月终必须做账上的月结工作。

5. 经管财产账务的人员，每季按账核对实物，做到账物相符，发现不符时必须查明情况并向上级报告。

6. 经营的各科目明细账，每月终结时，均须做出科目余额表。

7. 记账凭证的摘要一栏必须抓住重点，简明扼要又能说明问题。

8. 严格执行财务管理制度，遵守财经纪律，按照规定，填写各种明细账簿账目。

9. 严格遵守商场超市各项规章制度，工作时不擅离职守，业务上精益求精，不断提高工作水平和工作能力。

10. 参与商场超市财务部的清查盘点工作。

四、工资核算员岗位职责

1. 负责核算商场超市工资基金的使用情况，每月对人事培训部提供的工资核算原始资料进行审核，包括加班工资和员工公伤、探亲、事假的按比例扣款计算是否准确，负责督促新员工的现金工资计算、离店员工的工资消除、员工各时期的工资增减变动等是否准确无误。

2. 将审核无误的工资原始资料经主管领导签章后输入电脑，编制员工“工资通知单”、“工资汇总表”，按时将工资输入软盘送交主管，并开具现金支票，经领导审阅后送交银行，以保证工资的及时发放。

3. 根据“工资汇总表”填制、发放工资，结转部门工资及代扣款项的记账

凭证，根据上级规定的提取比例，以工资总额为基数，正确计算工会经费、员工福利基金，按列支科目填制记账凭证。

4. 负责代扣员工房租、水、电费（数据由综合办公室提供），核算个人所得税及其他应扣款项。

5. 配合人事培训部做好人工费用的统计工作，提供奖金计算依据。

6. 定期核对各部门实发奖金数，还应核对发人数和发出数是否一致，并妥善保管当年工资、奖金发放资料。

7. 掌握非在册人员的劳务费支出情况，严格按支付手续支出。

8. 每月月底按时分摊各部门待摊、递延费用以及各项预提费用。

9. 每月负责整理、装订、发送财务报表及填制经济活动资料手册，认真保管好计算工资的各种会计凭证、报表、工资晋级表等。

10. 打印工资转账数据、报表（一式两份），一份送财务部，一份送人事培训部存档。

五、支出核算员岗位职责

1. 负责核算预付购货款、预付购货定金、应付货款、应付税金、应付利润等，并编制会计凭证和报表。

2. 货币资金的收入和支出，负责日记账簿的登记和结账。

3. 认真审核原始凭证所反映的经济内容是否符合国家的方针政策和商场超市财务制度规定，内容是否完整，大小写金额是否正确等，有实物收入的凭证应把"收货单"作为制表的依据之一，并编制会计凭证和报表。

4. 正确使用会计科目和科目编号，摘要简明，内容真实、清楚，金额准确无误。

5. 熟悉会计科目及明细科目的核算内容和编号，能正确使用会计科目核算货币资金支付业务。

6. 编制会计凭证时要分别按货币资金币别、不同银行单位的资金，分别制单编号。

7. 审核原始凭证，包括审核原始凭证的名称、日期、规格、数量、单价、金额的填写是否齐全，"收货单"填制的内容和原始凭证的要求是否完全一致，还应审核负责人的签字情况和票据的合法性。

8. 按照会计核算的"权责发生制"的原则，如实反映、记录受益期内应付未付款、预提费用、待摊费用等会计业务，及时做出会计处理。

9. 及时登记各种货币资金的收支业务的日记账簿，每日结算余额，每月结算本月发生额累计金额的余额。

10. 记账凭证填制要及时，做到当日事当日清。

11. 按时完成应付账主管临时安排的其他各项任务。

12. 上班时间不得做与工作无关的事情。

六、资产核算员岗位职责

1. 掌握资产管理制度和核算办法，负责对有关财产使用部门进行财产管理和核算。

2. 负责编制财产的领用分配表，进行会计核算，按资产使用责任制，实行分口、分类管理。

3. 参与固定资产的清查盘点和物品的月末盘点工作，商场超市在财产清查中盘盈、盘亏的固定资产，要分别情况进行不同的处理。

4. 分析财产和物品的使用效果，提高固定资产的利用率。

5. 每月计提固定资产折旧，登记账簿，月末结出资产净值余额，编制固定资产折旧汇总表，做到账表相符、账账相符。

6. 正确划分固定资产和低值易耗品的界限，编制固定资产目录，对固定资产进行分类核算，按照财务制度的有关规定，负责固定资产的明细核算。督促有关部门或管理人员对购置、调入、内部转移、租赁、封存、调出的固定资产办理会计手续，如实反映其全部会计核算内容，包括正确计算固定资产的记账价值，正确计划固定资产的折旧。

7. 年底进行资产清查盘点，对报废处理和出售不使用的资产，按“财产管理责任制”规定办理手续，编制会计凭证，并登记固定资产账户。

8. 负责低值易耗品和物料用品的出库分配，对物料用品中的服务用品、清洁用品、印刷和文具用品、棉织品、玻璃器皿、瓷器、办公用品等，分别按领用日期和项目分类，并按领用部门分别编制分配表以及编制会计凭证。

9. 对物品的领用，做到事先有控制，事后有监督，月底对领用物品的消耗情况进行分析，分别同预算及去年同期进行对比分析，并定期组织分析固定资产的使用效果。

10. 接受和完成主管临时安排的其他工作。

七、营业收入核查员岗位职责

1. 日常性工作内容

（1）核对每日的应收账款和发票单位是否一致。

（2）根据核对无误的有关资料，认真完成每日营业收入转账凭证。

（3）核对由收银处交来的收银员交款单和每日银行交款单。

(4) 核查每日客人消费信用卡是否符合要求。

(5) 及时核对支票（银行）回单并做好收入凭证。

(6) 登记信用卡备查账。

(7) 填报当天收入外币金额报表。

2. 周期性的工作内容

(1) 负责对每周信用卡、银行回单和信用卡登记表进行核对并做收入凭证。

(2) 负责每周检查单位挂账支票以及银行支票回单，发现问题及时同收银处联系，并妥善解决。

(3) 负责每10天登记各部门外币收入报表，汇总小计，并与有关现金结算进行核对。

(4) 负责每5天做信用卡汇总单，认真填写信用卡签购单、银行进账单以及交单表送出纳员。

3. 月终性的工作内容

(1) 做好商场超市外币收入报表的月计登记工作，并与全月货币结算进行核对，完成外币转账凭证。

(2) 对全月所有的信用卡做好月计登记工作，与全月货币结算表进行核对。

(3) 负责信用卡余额的核对工作。

(4) 将全月挂收票户账和明细账、全月挂支票户账和明细账进行核对。

(5) 清理全月挂应收账款单位的单据并进行归类，电脑打印全月应收账款明细账和单据，并进行全面细致的核对。

八、收银出纳员岗位职责

1. 在总出纳的领导下，负责商场超市现金收支工作，直接对财务部经理负责。

2. 按照现金管理制度，认真做好现金和各种票据的收付、保管工作。

3. 收付现金准确，在交款人面前点数，如有异议及时解决，保持适当的库存现金限额，超额的库存现金要及时送存银行。

4. 每日及时登记现金日记账，并结出金额，现金的账面额要同实际库存现金相符，对于现金和各种有价证券，要确保安全和完整无缺，如有短缺，应承担后果。

5. 出纳人员保管的印章要严格管理，按照规定用途使用，但签发支票所使用的各印章，应由两人保管。

6. 严格把好现金支付关，根据领导审批，责任会计盖章后的合法凭证，经审批后办理付款，并加盖“现金付讫”戳记。

7. 每日盘点库存现金，做到账款相符，收入的现金、票据必须与账单核对相符并按不同币种、票证分别填写营业日报表，交稽核签收审核。

8. 每日收入现金，必须切实执行“长缴短补”的规定，不得以长补短，发现长款或短款，必须如实向领导汇报。

9. 督促各营业收款点收款后，按时上交营业款，收款完毕后认真核对缴款凭证，并清理现金，将当天营业收入及时送交银行。

10. 备用周转金必须天天核对，不得以白条抵库，一切营业收入现金不准坐支，未经财务经理批准，不能任意挪用现金，也不得将营业现金借出给任何部门或个人。

11. 不准套取外汇，也不得私自兑换外币，要切实执行外汇管理制度。

12. 保存好现金支票，并专设登记簿登记，认真办理领用注销手续，不得将空白现金支票交给外单位及个人签发，对于填写错误或作废的支票，必须加盖“作废”戳与存根一并保存。

13. 编制和发放商场超市员工工资、奖金，办理工资结算，编制现金记账凭证和有关报表。

九、会计师岗位职责

1. 负责与收银有关账目来往的会计师职责

（1）制定会计操作规程，控制及平衡预付定金，计算一切应付的佣金。

（2）编制每月的会计应收账款报告书。

（3）处理会计争端及疑问，与信用部经理解决逾期已久而未付账目，并处理乱账。

（4）负责保存商场超市内宾客须按时支付的账目记录。

（5）负责审阅合同中有关的协议、价格及安排，审查或参与拟订经济合同、协议及其他经济文件。

2. 负责商场超市日常所有费用（薪金除外）支出的会计师职责

（1）核对及处理商场超市内支付的费用，编制支出分析及其他有关供货单位和个人发票的月结单。

（2）根据商场超市支付情况做出分析报告供领导参考，以便控制费用开支，搞好平衡，不超出预算。

（3）对商场超市日常所支付的费用进行统计和控制，掌握银行存款余额的记录。

（4）处理订单、收入及支出的记录。

十、资金主管岗位职责

1. 严格遵守财务管理制度，忠于职守，坚持原则，工作认真，钻研业务，严格管理，团结协作。

2. 负责财务部资金运作方面的管理与操作。

3. 负责全商场超市的现金和转账票据的收付工作，当天收入的现金和转账票据要在当天下午下班前送往银行，不得积压和延迟。

4. 按规定结出每天借款发生额累计总数和当天余额，并做到日清日结。

5. 每月核对银行对账单，并做出“未到账调整表”，调整账目，与总分类账核对。

6. 管理和督导日常的外币兑换储蓄业务，包括对每个员工具体的检查、督导、培训，发现问题及时向财务部经理汇报。

7. 每天根据账簿的发生额和余额，编制“现金及银行存款收付日报表”，送财务部经理审阅。

8. 对办理报销的单据，除按会计审查程序重新审核外，还须经财务部经理审批后才予付款，凡不按规定程序签批的单据，一律拒绝付款。

9. 严格遵守现金管理制度和支票使用制度，库存现金按规定限额执行，不得挪用库存现金，不得以白条抵库。

10. 严格执行外汇管理制度，不得违章代办兑换手续，也不得私自套换外币。

11. 与银行外汇管理部门联系，办理有关结算事项，承担出国人员外汇领取的有关手续事项。

12. 抽查各部门出纳员的库存现金和各收款员、售货员的业务周转金，并做出检查报告呈报经理审阅。

13. 做好每天的业务预测，以准备足够的备用金，必要时向经理提供资料，申请暂借备用金。

14. 不定期检查各出纳员的尾箱库存，确保钱账相符。

15. 严格遵守商场超市各项规章制度，以身作则，带领所属员工努力做好财务工作，并加强对所属员工的业务培训，提高业务工作水平和工作质量。

第二节 财务部运作流程

一、报销审批程序

商场超市职员因公出差、对外交际应酬、购买物品等，经办人应填制付款申请单，按照资金及费用报销审批权限的规定，履行报批手续。获得批准后，可按实际需要在财务部预支借款。出差完毕或公务完成后，应在7天内报销或归还预借款。具体报销审批程序如下：

1. 各部门在办理费用报销时，应指定经办人凭报销发票，填制费用报销单。填齐后按下列程序报批：经办人填制凭证→所在部门意见→交财务部综合核算组主管复核（在费用报销单的"财务审核"栏签名）→财务部负责人审核（在费用报销单的"财务经理"栏签名）→总经理审批（在费用报销单的"公司经理"栏签名）。

2. 凡因公预借款却届期不办理费用报销冲账手续或故意拖欠不还的，将定期通报，从经办人工资中逐月扣回；且预借款尚未结清前，经办人不得再办理预借款的借支。

二、供应商货款结算运作程序

1. 购销。

（1）现金采购（含汇票）。业务员按公司制度的规定，完成商品进货申报手续后，在采购当天填制商品采购供款单，交财务部经理和总经理签字后，交回财务部商品核算岗主管会计。核算岗主管会计接单后，派本核算组内的会计人员向财务部出纳领款。同时，财务人员应与采购员一同前往采购货物，完成采购业务返回公司的当天，财务人员应立即交回剩余货款及购货发票冲账。

（2）翻单结算。财务人员根据购销合同翻单结算的要求，在供货商提供的商品符合合同规定的情况下及时填制付款通知单，经财务经理和总经理签字同意后通知供货商结算货款。

（3）货到付款。会计人员根据合同的规定，当供货商的商品进入公司，财务部收到商品验收单并核对往来账目无误后，由会计人员填制付款通知单，报财务经理和总经理批准付款。

（4）延期付款。会计人员根据合同的规定，在指定的付款期当天查询供货商商品的入库情况，按要求填制付款通知单，交财务经理和总经理签字后，通知供货商结款。

2. 代销。每月 10 日前，财务人员打印出供货商的商品销货清单，填制付款通知单，交财务经理和总经理审批，于当月 10～15 日通知厂家结算货款。

3. 引厂进店。每月 10～15 日，根据合同要求和上月的销售情况，由财务人员填制付款通知单，交财务经理和总经理审批后，通知客户结算货款。

三、预收款结算的运作程序

预收款是分店与顾客约定销售项目后，向顾客收取的购货款或购货定金。

1. 提货单预收款

提货单预收款是顾客凭支票或现金向商场超市预付购货款（定金），商场超市根据顾客购货有效期限的要求，开出提货单，由顾客一次性在商场超市购物的一种销售形式。操作程序为：

（1）收款。提货单预收款在财务部办理，财务部指定专人负责接待办理提货单的顾客。首先应对顾客说明提货单是指定销售地点并在一定期限内一次性购物的凭证，不退换现金、不找零，顾客必须在提货单上预留防伪记号。当顾客同意以上条件后，开出收款通知单（一式三联）交出纳。出纳员凭收款通知单向顾客收款，收取现金或转账支票后，应在收款通知单上加盖“现金收讫”或“转账收讫”章，并在“收款人”栏签名，自留第一联（出纳联），第二联（会计联）给会计，第三联（收据）给顾客，同时告诉顾客凭收款通知单的收据联领取提货单的具体时间。

（2）开单。财务部收款后，安排人员开提货单。提货单的具体内容包括购货单位的名称、购货时间、金额大小写、有效期限、制单人、收款单位盖章、购货单位预留防伪记号等。开齐提货单后，应根据不同的顾客分类，编制提货单编码表。编码表应按提货单的号码顺序排列，标明各编码金额。编码表上方应写上顾客名称、有效期限，编码表右下角加贴顾客预留的防伪记号、编码人签名。编码表一式三联，第一联送收银，第二联送营业部，第三联送出纳。

（3）购物。顾客凭收款通知单收据联在财务部领取提货单后，在有效期限内可在商场超市内购物。收银台接到顾客的提货单后，操作程序如下：

①查验有效期限、收据编码、购货单位以及预留防伪记号等是否一致。

②在编码表上注销收据编码。

（4）收单。每天营业结束，收银员按提取的编码票据交款单，将款项送给出纳员。出纳员应将票据交款单的数额与提货单的数额进行核对，核对无误后按提货单进行第二次编码。

（5）提货单预收款结算的有关规定。

①当天交款可在当天提货，由收银部办理，不视为预收款。当天交款（含

现金和支票）隔天提货或必须提供送货服务的，均必须在财务部办理。

②不准用提货单兑换现金。

③收回提货单不找零现金。

④不准凭单预订商品。

⑤收银台发现提货单号码重复或有仿冒迹象，应及时报告公司财务部。

⑥提货单在指定的收银台收取。

⑦用提货单购物时，一律不打折优惠。

⑧提货单购买优惠条件如下：1 万～3 万元 99% 折，3 万元以上 97% 折。

⑨提货单过期作废，遗失不补。

2. 储值卡预收款

储值卡是顾客预付商场超市一定的购货款，商场超市根据顾客对每张卡的金额大小、购货有效期限等要求，发给储值卡，使顾客可以在有效期限内多次购货的一种销售形式。其操作程序为：

（1）收款。储值卡预收款在财务部办理，财务部指定专人负责顾客储值卡的登记、发放工作。经办人开出收款通知单（一式三联，上面注明“储值卡”字样），交给出纳员，出纳员凭收款通知单向顾客收款。收取现金或转账支票后，应在收款通知单上加盖“现金收讫”或“转账收讫”章，并在“收款人”栏签名，自留第一联（出纳联），第二联（会计联）送会计，第三联（收据联）给顾客，同时告诉顾客凭收款通知单收据领卡的具体时间。

（2）发卡。公司储值卡分为空白卡、已销收回卡、未销退回卡，全部由财务部专人保管。经办人在开出收款通知单的同时，应做好配卡登记工作，编制“储值卡购卡须知”（一式三份），第一份送电脑室，作为每张卡的金额输入依据，第二份送储值卡保管人，作为每张卡的号码输入依据，第三份送顾客，作为储值卡的使用说明书。储值卡保管人凭顾客交来的收款通知单收据联发卡。

（3）输入。电脑室凭财务部送来的“储值卡购卡须知”，将每张卡的金额输入电脑，输入总额应与顾客的实付总额一致。

（4）持卡购物。顾客持卡可在商场超市内购物（招商柜除外）。

（5）销售。顾客购货时，凭储值卡到指定的收银台付款。收银员作销售输入，当顾客的购货总额超过储值卡面额时，收银员应收取超出部分的现金，同时收回储值卡，并予以登记。

（6）输出。电脑室根据每日储值卡的销售情况，编制储值卡销售日报表，隔日送到财务部核对。月底，电脑室应编制储值卡月销售总表，按客户分类明细表和储值卡分类余额表分类。

第十一章 商场超市环境卫生管理

第一节 商场超市卫生标准

一、员工个人卫生标准

生鲜食品无论搬运、处理、装盒、标价等步骤的实施，均需人的双手才能完成，而从业人员以手接触生鲜食品的机会最多，若能建立良好的个人卫生习惯，可减少生鲜食品受到污染并可确保生鲜食品的鲜度及品质。

1. 员工工作时应穿戴清洁束领的工作衣、帽及口罩，凡进入作业场的员工、上级主管及参观人员，一律要依下列规定实施：

（1）穿戴整齐干净的工作服、工作帽并换穿雨鞋。

（2）刷洗工作鞋。

（3）洗刷手部并在消毒池消毒鞋面。

（4）以纸巾或消毒的毛巾擦干手部。

（5）消毒手部。

（6）以手肘或脚部推门进入作业场。

（7）工作衣帽。进入作业场的从业人员穿戴工作衣、帽，可以防止头发、头皮屑或其他杂物混入食品中。工作衣、帽的制作原则如下：

①要以卫生、舒适、方便、美观为主。

②质料以不沾毛絮、易洗、快干、免烫、不易脱色为原则。

③颜色以白色、浅蓝、浅绿、粉红为主，因其比较容易辨别清洁与否。

④工作帽以能密盖头发为原则。

⑤工作衣以能密盖便服的衣领及袖口为原则，其袖口有松紧带，以防止袖口松散而容易被运转的机器碾压或切到。

⑥衣帽的颜色要一致。商场超市工作人员所穿戴的工作服、帽容易沾染血水、油渍等秽物，所以要常常换洗，保持衣、帽干净，以免穿戴不洁的衣、帽污染生鲜食品而影响商品品质。

（8）口罩。在作业场作业时，员工间难免因事请求指示或相互交谈，为防止交谈中口水混入生鲜食品中而污染商品，故作业人员一律要戴口罩。

（9）工作鞋。处理生鲜食品时需大量使用水来清洗原料或半成品。清洗过的水因含有油脂容易使地面湿滑，若穿不合适的鞋子，容易滑倒，而影响作业

人员的安全。因此，工作人员作业时，必须穿工作雨鞋，以维护工作人员的工作安全。而选购及使用工作雨鞋须注意下列原则：

①颜色以浅色为主，较易辨识清洁与否。

②须选购较易止滑的工作雨鞋。

③工作雨鞋以长统为宜。

④穿工作雨鞋须将裤管塞入鞋内。

⑤商场超市工作人员在进入作业场前，先要把鞋面刷洗干净，以除去鞋面上附着的油污及不洁物。

2. 工作人员在作业前要洗净或消毒手部，并保持干净。

手是人体主要操作的器官，也是人体与外界接触最多的部位，手部除指甲易藏垢外，其外层皱折的皮肤也很容易纳垢、藏菌。所以在工作时手部的污染源或污垢，很容易污染所接触的生鲜食品。而生鲜食品，直接关系到人的身体健康，绝对不容许被病源或异物污染，因此生鲜食品的作业人员，要特别注意手部的卫生。手部的细菌有两种，一种是附着于皮肤表面，称为暂时性细菌，可以用清洁剂洗去。而另一种是永久性细菌，须戴手套方能阻止其污染。

手部清洁方法如下：

（1）以水润湿手部。

（2）擦上肥皂或滴清洁剂。

（3）两手相互摩擦。

（4）两手背到手指互相摩擦。

（5）用力搓两手的全部，包括手掌及手背。

（6）做拉手的姿势以擦洗指尖。

（7）用刷子洗手更能除去指甲内的污垢及细菌。

（8）以手肘打开水龙头用水冲洗干净。

（9）以纸巾或已消毒的毛巾擦干或以热风吹干。

（10）以手指消毒器消毒手部残留细菌。

3. 指甲要剪短，不要涂指甲油及佩戴饰物。

指甲是容易纳污及藏垢的地方，尤其指甲长时更易发生。而藏在指甲中的污垢是病源，很容易污染生鲜食品，因此必须严格要求员工不得蓄留指甲，以维护生鲜食品的卫生安全。

指甲油为化学物品，员工涂上指甲油时，如涂抹时间过长而减少附着力，便容易剥落或刮落而造成异物附着于生鲜食品上。因此应禁止员工涂指甲油。

另饰物清洗不易，容易纳垢及带菌，又恐有不慎掉落于生鲜食品之中。为避免生鲜食品受佩戴饰物的藏垢或病源污染，应要求从业人员不得佩戴饰物进入作业场内作业，可保管在更衣室内的储物柜中或留在家中。

4. 患有皮肤病或手部有创伤或患有传染性疾病者不得接触生鲜食品。

患有皮肤病及手部有创伤、脓肿的病患者，其身上或手部的病菌容易污染经处理、包装的生鲜食品，影响其卫生安全。故须特别注意从业人员的身体健康状况，并定期做健康检查，检查项目包括皮肤病、传染病、X光透视、乙型肝炎。而创伤、脓肿的部分会产生葡萄球菌，生鲜食品受污染后会产生耐热性的肠内素，容易导致食物中毒，应防止其进场作业，或戴手套作业。而手套应选择不透气易清洗的质料，并经常检查手套是否有破损且要时常刷洗清洁及消毒。此外，宜设置手套架，放置手套，保持通风易干。

5. 作业时员工要有良好的卫生习惯。

员工拥有良好的卫生习惯，不但可以维护个人的身体健康，还可杜绝许多污染源。凡从业人员出场处理事物或上洗手间，再进场时，一律要经过再消毒手续。不得随地吐痰，因痰或口水中含有许多细菌及病毒，可借痰或唾液传播至生鲜食品，故应禁止作业场内随地吐痰及咀嚼零食、饮食食物。为防止烟灰掉落于生鲜食品上，也须禁止从业人员在作业场内吸烟。

二、场内环境卫生标准

1. 作业场前应设置更衣室

更衣室的设置，让所有从业人员在作业前，换穿工作服及贮放穿戴的衣物、佩饰。更衣室内应设置储衣柜及鞋架，室内需配置镜子以整理仪容。

2. 进口处设有完整的个人消毒设施

（1）消毒室的墙面须贴白瓷砖以利清洗。

（2）入口处设有刷鞋池，并备有鞋刷。

（3）入口处两边的墙壁钉有清洁液架，以放置清洁液或肥皂。

（4）两边设置洗手台，并安置数个肘压式的水龙头及毛刷。

（5）洗手台的下方设置消毒池，池深约20厘米，可淹及鞋面，消毒池内泡消毒剂，或用200毫升/升有效氯消毒液。每日须更换或补充氯水，以维持有效氯的浓度，达到消毒效果。

（6）洗手台后侧墙边设置纸巾架或毛巾架。

（7）毛巾架后侧设手指消毒器。

（8）设置手肘或脚踏式的门，防止手部再污染。

3. 作业场的场地设施要求

（1）作业场的地面须以磨石或金刚砂等不透水材料铺设，也须有适当的斜度，以利排水，借以防止地面积水孳生细菌，或造成湿滑以影响作业安全。作业场的地面在每天作业前、后及午休前应予冲洗，以维护场地卫生。

（2）墙面须贴一定高度的白瓷砖或粉刷白色漆，以利清洗。天花板应完整无破损、积水、尘土、蜘蛛网或凝水的现象。干燥清洁的环境，可防止细菌生长、繁殖。

（3）设有完善的排水设施。生鲜食品处理，用水量相当多，若作业场场地无良好的排水设备，常常会使作业场积水而无法作业。为利排放废水，场内须设排水沟，并有适当坡度，借以畅通排水。因为较大的废弃物若流入排水沟内将阻塞排水管道，故其出口处应设有滤水网，水网的设置还可防止蟑螂、蚊虫、昆虫等病媒自排水沟内侵入作业场，以维持场地卫生。

（4）作业场内不得堆放无关的物品，否则不仅将影响作业，还会造成卫生管理上的死角，并易发生意外事件。

（5）作业场应有良好的照明及空气调节设施。要注意灯管、灯泡，同时要加护罩，以免破碎时掉入生鲜食品中。为维护生鲜食品的鲜度，作业场内的温度在处理作业时也应尽量降低，维持 15～18℃。另为维持作业场地空气的新鲜，宜控制湿度，维持室内干燥。

（6）作业场内应有防止病媒侵入设施。病媒是指病原体自一寄主带至另一寄主的携带者，也即病原体的媒介物。它能使病原体由一患者或带菌者传至健康者，而使其患病或带菌。由于多数的传染病仰赖节肢动物为媒介，所以一般所谓病媒防治是指蚊、蝇、蟑螂、跳蚤、鼠等动物的防治。

防治病媒的方法主要有两种：

①防止病媒侵入作业场：设置纱门、黑走道、空气帘、水封式水沟。

②捕杀病媒：以化学药品毒杀或捕虫灯、捕鼠笼、捕蝇纸等捕捉病媒。

（7）设置冷冻、冷藏库贮存原料与半成品、成品。为保持生鲜食品的鲜度，生鲜食品的原料、半成品、成品等应减少暴露于常温时间，并应迅速进冷冻、冷藏库降温。冷藏库的温度应控制在 0～2℃之间，而冷冻库的温度应维持在 -18℃以下，并经常检查其温度是否符合要求。

（8）区隔处理不同种类的产品。为防止产品相互污染，应分别设置果菜、水产、畜产及加工室，而且同一容器中不得混装产品。

三、场外环境卫生标准

1. 灯箱保持清洁、明亮，无裂缝、无破损。霓虹灯无坏损灯管。

2. 幕墙内外玻璃每月清洗一次，保持光洁、明亮，无污渍、水迹。

3. 旗杆、旗台应每天清洁，保持光洁无尘。

4. 场外升挂的国旗、司旗每半个月清洗一次，每 3 个月更换一次，如有破损应立即更换。

5. 场外挂旗、横幅、灯笼、促销车、阳伞等促销气氛展示物品应保持整洁，完好无损。

6. 雨后应及时擦干休息椅椅面。

四、卫生工作六不准

1. 不准随地吐痰。
2. 不准在办公室、货场吃饭。
3. 不准将杂物垃圾扫入他人卫生区。
4. 不准在禁烟区吸烟。
5. 不准乱扔废弃物、果皮核。
6. 不准乱倒脏水、茶根、垃圾。

五、办公场所环境卫生管理标准

1. 新进人员必须了解卫生的重要性与应用的知识。

2. 各工作场所内，均须保持整洁，不得堆积已发生臭气或有碍卫生的垃圾、污垢或碎屑。

3. 各工作场所内的走道及阶梯，至少须每日清扫一次，并须采用适当方法减少灰尘的飞扬。

4. 各工作场所内，应严禁随地吐痰。

5. 饮水必须清洁。

6. 其他卫生设施，必须特别保持清洁。

7. 排水沟应经常清除污秽，保持清洁畅通。

8. 凡可能寄生传染菌的原料，应于使用前施以适当的消毒。

9. 凡可能产生有碍卫生的气体、尘灰、粉末的工作，应遵守下列规定：

（1）采用适当方法减少此项有害物的产生。

（2）使用密闭器具以防止此项有害物的散发。

（3）于发生此项有害物的最近处，按其性质分别作凝结、沉淀、吸引或排除等措施。

10. 凡处理有毒物或高热物体的工作或从事于有尘埃、粉末或有毒气体散布场所的工作，或暴露于有害光线中的工作等，须穿用防护服装或器具，并按其性质置备。

对于本商场超市的防护服装或器具，凡使用人员，必须善用。

11. 各工作场所的采光，应依下列规定：

（1）各工作部门有充分的光线。

（2）光线须有适宜的分布。

（3）须防止光线的炫目及闪动。

12. 各工作场所有窗面及照明器具的透光部分，均须保持清洁，勿使有所掩蔽。

13. 凡阶梯、升降机上下处及机械危险部分，均须有适度的光线。

14. 各工作场所应保持适当的温度，可采用暖气、冷气或通风等方法调整温度。

15. 各工作场所应充分使空气流通。

16. 食堂及厨房的一切用具及环境，均须保持清洁卫生。

17. 垃圾、污物、废弃物等的消除，必须符合卫生的要求，放置于所规定的场所或箱子内，不得任意乱倒堆积。

18. 商场超市应设置甲种急救药品设备并存放于小箱或小橱内，置于明显之处以防污染而便利取用。每月必须检查一次，其内容物有缺时应随时补充。

第二节　环境卫生清洁操作规范

一、通道、就餐区卫生的清洁

1. 公告栏由分店行政部指定专人管理。管理人员应对需张贴的通知、公告等文件资料内容进行检查、登记，不符合要求的不予张贴。员工应注意协助维护公告栏的整洁，不得拿取、损坏张贴的文件资料。

2. 员工通道内的卡钟、卡座应挂放在指定位置，并保持卡座上的区域标识完好无损。

3. 考勤卡应按区域划分配插放于指定位置，并注意保持整洁。

4. 用餐后应将垃圾扔入垃圾桶。

5. 茶渣等应倒在指定的垃圾桶内，不能倒入水池。

6. 当班时间不得在就餐区休息、吃食物。

二、商场超市灯具的清洁

商场超市灯具清洁的目标是：清洁后的灯具无灰尘，灯具内无蚊虫，灯盖、灯罩明亮清洁。要达到这个标准，其清洁必须做到：

1. 关闭电源，一手托起灯罩，一手拿螺丝刀，拧松灯罩的固定螺丝，取下灯罩。如果是清洁高空的灯具，则架好梯子，人站在梯上作业，但要注意安全，防止摔伤。

2. 取下灯罩后，用湿抹布擦抹灯罩内外污迹和虫子，再用干抹布抹干水分。

3. 将灯罩装上，并用螺丝刀拧紧固定螺丝，但不要用力过大，防止损坏灯罩。

4. 清洁灯管时，也应先关闭电源，打开盖板，取下灯管，用抹布分别擦抹灯管及盖板，然后重新装好。

三、洗手间环境卫生的清洁

1. 所有清洁工序必须自上而下进行。
2. 放水冲入一定量的清洁剂。
3. 清除垃圾杂物，用清水洗净垃圾并用抹布擦干。
4. 用除渍剂清除地胶垫和下水道口，清洁缸圈上的污垢和渍垢。
5. 用清洁桶装上低浓度的碱性清洁剂彻底清洁地胶垫，不可在浴缸里或脸盆里洗。桶里用过的水可在做下一个卫生间前倒入其厕内。
6. 在镜面上喷上玻璃清洁剂，并用抹布清洁。
7. 用清水洗净水箱，并用专备的擦杯布擦干。烟缸上如有污渍，可用海绵块蘸少许除渍剂清洁。
8. 清洁脸盆和化妆台，如客人有物品放在台上，应小心移开，将台面抹净后仍将其复位。
9. 用海绵块蘸少许中性清洁剂擦除脸盆镀锌件上的皂垢、水斑，并立即用干抹布擦亮。禁止用毛巾作抹布。

四、专柜柜台卫生的清洁

商场超市专柜人员有义务保持商场超市环境卫生整洁，遵守商场超市的卫生管理规定，服从商场超市管理人员的监督管理，配合商场超市清洁人员共同搞好商场超市卫生。

1. 专柜经营者不得超高超长摆放商品。
2. 爱护商场超市内的一切设施和设备，损坏者照价赔偿。
3. 不得随地吐痰、乱扔杂物等。
4. 各专柜的经营人员必须保持自己铺位或柜台所辖区域卫生。
5. 经营人员不能在禁烟区内吸烟。
6. 晚上清场时将铺位内的垃圾放到通道上，便于清理。

五、更衣室卫生的清洁

1. 清洁地面。

扫地、湿拖、擦抹墙脚、清洁卫生死角。

2. 清洁浴室。

(1) 用洗洁精配水洗擦地面和墙身（特别是砖缝位置）。

(2) 洗抹碱油缸。

(3) 用布清洁门、墙头。

(4) 清洁洗手台、盆。

3. 清洁员工洗手间。

4. 清洁工衣柜的柜顶、柜身。

5. 室内卫生清洁。

(1) 清理烟灰缸。

(2) 打扫天花板，清洁空调出风口。

(3) 清洁地脚线、装饰板、门、指示牌。

(4) 打扫楼梯。

(5) 拆洗窗帘布。

(6) 清倒垃圾，做好交接班工作。

6. 拾获员工物品。

拾获员工物品应及时登记上交保安部并报告部门领班、主管。

六、商场超市玻璃门窗、幕墙的清洁

玻璃门窗、幕墙清洁要达到的标准是：玻璃面上无污迹、水迹；清洁后用纸巾擦拭50厘米无灰尘。要达到这个标准，必须定期、有计划进行清洁，以防止尘埃堆积，保持清洁。具体清洁方法如下：

1. 先用刀片刮掉玻璃上的污迹。

2. 把浸有玻璃清洁溶液的毛巾裹在玻璃上，然后用适当的力量按在玻璃顶端从上往下垂直洗抹，污迹较重的地方重点抹。

3. 去掉毛巾用玻璃刮，刮去玻璃表面的水分。一洗一刮连续进行，当玻璃接近地面时，可以把刮作横向移动。作业时，注意防止玻璃刮的金属部分刮花玻璃。

4. 用无绒毛巾抹去玻璃框上的水珠。

5. 最后用地拖拖干地面上的污水。

6. 高空作业时，应两人作业并系好安全带，戴好安全帽。

七、商场超市室外地面的清洁

商场超市室外地面清洁要达到的标准是：地面无杂物、积水，无明显污渍、泥沙；果皮箱、垃圾桶外表无明显污迹，无垃圾粘附；沙井、明沟内无积水、无杂物；距宣传牌、雕塑半米处目视无灰尘、污迹。为达到此标准，必须坚持做到：

1. 每天两次，用扫把、垃圾斗对室外地面进行彻底清扫，清扫地面果皮、纸屑、泥沙和烟头等杂物。

2. 每天营业时间每隔半小时至一小时巡回清扫保洁一次。

3. 发现污水、污渍、口痰，须在半小时内冲刷、清理干净。如地面粘有香口胶，要用铲刀消除。

4. 果皮箱、垃圾桶每天上、下午各清倒一次，并用长柄刷子沾水洗刷一次。

5. 沙井、明沟每天揭开铁箅盖板彻底清理一次。

6. 室外宣传牌、雕塑每天用湿毛巾擦拭一次。

7. 每月用水冲洗有污迹地面、墙面一次。

八、手扶梯及电梯的清洁

1. 手扶梯：每天四次抹手扶梯表面及两旁安全板，每天两次踏脚板、梯级表面吸尘，每周一次扶手带及两旁安全板表面打蜡。

2. 电梯：每天两次扫净及清擦电梯门表面，每天两次抹净电梯内壁、门及指示板，每天一次电梯天花板表面除尘，每天一次电梯门缝吸尘，每天一次抹净电梯通风口及照明灯片，每周一次电梯表面涂上保护膜，遇有需要时应对电梯槽底清理垃圾。

第三节　商场超市绿化管理

一、商场超市绿化布置的原则

1. 统一规划，合理组织，形成系统。根据功能和使用要求，采取重点与一般，集中与分散，线、点、面相结合的原则进行布置，形成系统，并与周围的绿化相协调。

2. 节约用地。充分利用自然地形和现状条件，布置绿化地。

3. 注意景观。合理选种和配置，花草、乔木、灌木合理配置，力求做到四季常青，鲜花常开。

二、商场超市绿化工作的检查标准

物业管理公司制定“绿化检查标准”，作为监督检查商场超市绿化工作的依据，其主要标准是：

1. 摆设

注意绿化花草、盆景、盆栽摆设、陈列是否妥当，并及时进行养护、更换。

2. 剪裁

（1）室内外盆栽、乔灌木是否及时剪裁处理，使其造型整齐美观，枯黄枝叶是否及时剪除，保持青绿和生机，修剪下的枯叶要即刻清除。

（2）草坪有无杂草、杂花，若有要及时拔除，注意草坪、草地是否整齐。

3. 浇水

有无适时或定时浇水，绿化植物是否干枯，对流到地面或设施上的水要及时抹干，保持周围环境整洁、干净，并防止造成设施的腐蚀和霉坏。

4. 施肥

施放有异味的肥料是否在非营业时间内进行，并以花泥覆盖，不得裸露，以免影响周围环境。

5. 杀虫

对室内公共场所绿化喷杀虫药，是否在非营业时间内进行，使用高效低毒农药有无在喷杀时做好防护工作。在室外喷药后4小时内下雨有无在天晴后重喷。

6. 去尘

检查花池、花基、花盆、绿化带是否有烟头、纸屑等杂物，有无定期用湿软布对植物茎叶进行除尘。

7. 补缺

如有枯死现象，要及时进行更换，如所更换的品种不同，是否有书面报告物业管理部审批。

三、商场超市绿化工作记录的主要内容

商场超市绿化工作记录主要内容包括：

1. 商场超市内广场、裙楼、天台的绿化工程情况，绿化带位置、面积、种植时间和品种等。
2. 各楼层摆放绿化的品种、位置、放置时间、更换时间等。
3. 对商场超市种类绿化的名称、种类习性、养护责任人等。

四、商场超市需要放置盆栽的地方

商场超市里放置盆栽，一定要在不影响顾客流动及购物的原则下进行。一

般来说，可在商场超市的门外、梯间、直廊、边角位及卫生间等。不同地方要选择不同特性的花木来摆设，因为不同的花木，所需的水分、空气、光照、温度等都稍有不同。如喜欢阴湿或水分的花木，一般应摆放在卫生间或边角位。需要光照较长的花木则应摆放在近阳光或灯光较强的地方。总的来说，室内花木一般产自热带，因此，室内的空气湿度要较大些。

五、商场超市内主要放置的花木

商场超市内放置的花木主要为阴生植物，可分为观花植物、观叶植物、观果植物、仙人掌类、多肉植物等类型。

1. 观花植物：如菊花、茶花、兰花、牡丹、月季、百合、芍药等。

2. 观叶植物：如吊兰、苏铁、发财树、绿萝、凤尾竹、散尾葵、一品红、红背桂花、香龙血树等。

3. 观果植物：金橘、佛手、枸杞、冬珊瑚等。

4. 仙人掌类：黄毛掌、长盛球、雪光、量天尺等。

5. 多肉植物：燕子掌、宝石花、长寿花、虎尾兰等。

六、乔、灌木整形与修剪

乔、灌木整形、修剪的目的是通过修剪促进树木的生长，减少伤害，培养树形，使其造型美观，形态逼真。整形、修剪的方式有自然式修剪、人工式修剪以及自然和人工混合式三种。

1. 整形、修剪的作业程序

（1）应根据树木分枝的特点、观赏功能的需要以及自然条件等因素来选择修剪方式。

（2）了解不同类型树木的修剪要点及技术规范要求。

（3）修剪前要仔细观察，剪法做到心中有数。

（4）按因地制宜、因树修剪的原则，做到合理修剪。

（5）剪下的树条要及时集中清运处理，以免引起病虫害。

2. 注意事项

（1）绿篱在 1 ~3 季度生长期修剪、乔木应在休眠期或秋季修剪。

（2）绿篱每年至少修剪 4 次，造型每年 6 次，乔木每年 1 ~2 次。

（3）九里香、福建茶等绿篱灌木新长枝不超过 15 厘米，勒杜鹃造型新长枝不超过 30 厘米。

七、乔、灌木的浇水与施肥

1. 乔、灌木浇水的目的是防止土壤干燥，促进植物的生长。浇水的方

法是：

（1）大面积浇水采用胶管引水，单株淋水可用担水的方法。

（2）浇水时间夏季在早晚为宜，冬季在中午为好。冬季早上不浇水，夏季中午不浇水。夏季应增加浇水次数和分量，冬季应减少浇水次数和分量。

（3）新栽植物根浅，抗旱能力差，蒸发量大，故应保证一次浇透。

（4）浇水量要根据花木品种来决定，旱生植物需要水分少，深根植物抗旱强，也可少浇水；阴生植物需要水分多，浅根植物不耐旱，也要多浇水。

（5）草地浇水要按顺序浇，不要遗漏。

2. 乔、灌木施肥的目的是促进植物生长，增加绿化、花卉的观赏价值。具体方法如下：

（1）根据绿化生长情况以及所需要的肥料选定：有机肥（如垃圾肥、饼肥等）、无机肥（氮、磷、钾、复合肥等）。

（2）施肥方法：有机肥多用作基肥，即穴施、沟施、环施；无机肥多用撒施、喷施和根施作追肥。

（3）在下列情况下要多施肥：枝叶黄瘦、发芽前、孕蕾期、花落后；在下列情况下少施肥：新栽花木、盛暑时、休眠时。

（4）施肥时间：一般在阴天或傍晚为宜。

（5）施追肥后及时淋水，第二天早晨再淋一次。

（6）施基肥时，肥料应充分发酵、腐热，化肥须完全粉碎成粒状或粉状。

八、商场超市花木病虫害防治的方法

商场超市植物病虫害防治，必须贯彻“预防为主、综合防治”的基本原则。预防为主，是根据病虫害发生规律，抓住可能发生的薄弱环节和防治的关键时期，采取经济有效且可行的方法，将病虫害在大量发生或造成危害前，予以有效控制。综合防治，是以良好的栽培技术为基础，根据病虫害发生规律，因地制宜，合理协调，应用生物、物理、化学等防治措施，达到经济、安全、有效控制病虫害的发生。花木防治病虫害的基本方法有：

1. 严格执行植物检疫法规，控制病虫害的传播和蔓延。

2. 合理的栽培技术，是防治病虫害的重要手段，包括：选用抗病虫害的品种、加强生产场所的卫生、及时清除带病虫害的个体等。

3. 药剂防治是快速防治正在发生的病虫害的有效方法。

4. 生物防治是利用有益生物来防治病虫害，具有良好的环保作用。

5. 物理防治是常用的消毒方法，用于清除栽培介质或环境中的有害物质。

第十二章　商场超市设备管理

第一节　设备的采购与安装

一、设备的采购订货

1. 选购设备的要求

（1）选购设备要根据本商场超市的实际需要与可能来选择适当的设备，不可盲目，要注意配套；技术上要先进、性能要好，安全、方便操作、方便维修保养，有零配件和技术资料，经济、节能。

（2）要根据商场超市不同的环境和条件设置相应的设备，设备要与其格调相符。对环境起美化作用，而不要变成累赘。

2. 设备选型的要素

商场超市设备选型重点要考虑设备的经济性、适用性、可靠性、节能性与方便性等要素。

（1）经济性。经济性主要是两个方面：购置设备最初投资少，设备维持费省。最初投资费用，包括购置费、运输费、安装费和辅助设施费等。设备维持费用包括能耗和原材料消耗、维修和管理费用、劳动力费用等。分析设备的经济性还应考虑设备的耐久性。耐久性与设备的物质磨损和精神磨损有关。物质磨损指设备运行过程中的机械磨损，精神磨损指设备的技术因科技进步而落后的过程。物质磨损和精神磨损决定了设备的寿命。设备寿命越长，则每年分摊的购置费就越少。

（2）实用性。设备的豪华、舒适、完善程度，不仅与商场超市的等级相适应，还要与服务项目的等级相适应。在考虑设备的等级性时，还要考虑设备的实用性。凡是直接或间接为客人享用的设备，要以满足客人的生活需要为主，同时根据商场超市的等级和服务项目的等级，提供相应的享受成分。而且，商场超市的设施与服务特点主要取决于目标客源的需求问题。

（3）可靠性。商场超市设备的安全可靠性是比较和选择设备的一个必须放在突出地位的指标，因为：第一，设备可靠安全与否直接关系到宾客的人身安全，也关系到商场超市工作人员的人身安全。第二，设备运行可靠与否、故障率高低将决定维修的次数和时间，关系到商场超市服务的效率，从而影响了宾客对服务的满意程度。因此设备的可靠安全是商场超市的声誉和效益的重要保

障之一。可靠性的定义是：系统、设备、零部件在规定时间内，在规定条件下完成规定功能的能力。一般以可靠度来测量可靠性，可靠度是指系统、设备、零部件在规定的条件下，在规定时间（t）内能毫无故障地完成规定功能的概率。因此它是时间（t）的函数，用 R 表示。比较两种设备可靠性的是它们的工作条件和工作时间相同。选择设备可靠性可以从设备设计选择的安全系数、贮备设计（即对完成规定功能而设计额外附加系统和手段，使其中一部分出现故障时，整台设备仍能正常工作）、耐环境（温度、湿度、灰尘、振动等）、设计、元器件稳定性、故障保护措施、人机因素等方面进行分析考虑。

（4）节能性与方便性。商场超市的生产性设备、每天要消耗大量能源的机构，选购设备时必须考虑节能效果，这样才能保证节约成本，提高经济效益。

选择的设备要易于使用，易于修理。供客人直接使用的设备，应不需要什么专业知识和复杂的记忆。节能性与方便性常常是分不开的，便于使用和维修的设备的工作效率可以提高，能耗也就可以降低。

3. 订货

订货工作必须注意掌握供货单位的信誉和售后服务情况，因为商场超市设备管理工作离不开社会的支持和合作。从某种意义上说购买一套设备就是联络一家合作对象，因此必须了解对方，谨慎从事。

在检查和审核订货合同条款和条件的时候，既要抓住主要内容，又要防止在细节上的疏漏。设备订货合同一般包括以下几个方面的内容：

（1）标的：设备的名称、规格、型号、厂家。

（2）数量和质量：计量单位和数目，设备主机、配件或材料清单，详细技术指标，内外包装标准。

（3）价款：价格（写明到岸价或离岸价）、结算方式、银行账号、结算时间的规定。

（4）履行合同的期限、地点和方式：到货期，运输方式，保险条件，货号唛头，交货单位，收货单位，到货地点（到站），交、提货日期，商检方法和地点。

（5）违约责任：违约的定义、处理方法、罚金计算方法、赔偿范围和赔款金额、支付办法。

（6）备件、资料：备件清单、技术资料名称及份数。

（7）人员培训：培训人数、培训费用、培训要求目标、培训地点和时间以及受训人员的食住等问题。

（8）安装调试：安装期限，双方责任。

（9）售后服务：售后服务内容，保修期、保修内容及方式，供方在保修期抵押款。

（10）不可抗拒力和其他不确定因素的解决办法和防备措施。

（11）仲裁：合同的仲裁机构。

（12）双方法定地址、电话、电传、电挂号码。

合同一经签订，即具有法律约束力。签订合同须注意事项：

①对技术性和经济性内容要以决策阶段的要求为依据填写清楚。对标准设备有特殊要求的，经协商后要注明，包括对技术资料文件等特殊要求和配件备件的要求。

②订购标准通用设备时，价格不能超过国家规定的价格和价格浮动的幅度，否则应提出异议。

③合同的主要条款要与国家关于订货合同的规定基本条款一致，要与国家有关法规相符合，如果违反国家法规，该合同将失效。

④委托厂家开发提供专用设备的时候，除合同之外，要另附技术协议书，详细列出技术经济条件，所有条款必须明确，以免验收时双方发生争执。

⑤合同条款要避免互相抵触或出现空当（对某一问题没有明确规定），例如在到货站与商场超市之间的路途上，货件由谁负责运输。这不但有运费问题，而且有运输保险和责任问题。

⑥合同签订后履行过程中的条款修改要经双方协商，以订立补充协议为依据。个别的小修改要以双方协商的来往函件（电）为依据。

4. 到货验收

设备到货后，供需双方与有关部门要及时开箱验收检查。如发现问题，要向有关方面查询或向责任单位索赔。

（1）检查包装情况，慎重探明应采取的拆箱方法，严防开箱时损坏设备与附件。

（2）根据装箱清单清点到货是否齐全，外观质量是否完好无损，填写开箱记录单。

（3）随机的备品附件、工具、元件资料是否齐全，要造册登记、专人保管。

（4）核对设备的基础图，电气线路图，设备所占的空间，在原定厂房施工图上标注施工范围。

二、设备安装调试与信息反馈

1. 安装调试

商场超市设备前期管理中的安装调试是影响设备今后运行效果的一个重要环节。

(1) 动力供应：包括水、电、气等线路和管道施工安装。

(2) 基础施工：基础施工要根据建筑工程部门制定的《设备安装基础施工规范》进行。

(3) 技术准备：必须消化技术资料，确定安装方案，准备起吊工具、专用测试工具等。

(4) 安装测试：按说明书和设备安装验收规范的规定实施。从基础找平开始，每一个安装工序结束转入下一个工序之前都要进行测试并记录。

(5) 试车：试车过程是逐步进行的，其所遵循的先后原则是：先单机，后联机；先空载，后负荷；先附属系统，后主机。试车的步骤要根据具体设备种类而定。

(6) 验收。

①验收的工作内容：隐蔽工程验收；单项工程验收；图纸资料整理移交；交工验收；安装工程竣工图移交。

②验收的依据：通用设备以国家有关质量标准安装规范为依据；专用设备则要根据合同有关条款设计任务书或技术委托书，并参照国家有关专业标准规定验收；预先邀请有关部门派出人员参加。

(7) 技术资料归档：必须归档的技术资料一般有：设备附件工具明细表、设备安装图、零件图、各种系统的安装施工图和控制原理图、隐蔽工程记录图、驱动装置的安装调整记录图、安装试车过程中的各种检测记录、故障处理记录等。

2. 信息反馈

信息反馈工作有利于及时发现设备初期使用的各种问题，及时联系厂家处理并改进今后设计。其主要内容有：

(1) 对安装试运行过程中发现的问题及时联系处理，以保证现场调试进度。

(2) 按规定做好调试和故障的详细记录，提出分析评价的意见，填写设备使用鉴定书，供厂家借鉴。

(3) 检查调试中发现的问题是否可能影响今后运行，如果存在影响今后运行的因素应及早采取维修对策。

(4) 从设备初期使用效果中总结设备规划采购方面的经验和教训，以利于有关方面积累经验，吸取教训，把今后的工作做得更好。

第二节 设备的使用规范

一、电梯使用规范

电梯使用应严格遵守国家相关规定、定期检验。

1. 货梯

（1）商场超市内货梯由专人开启、关闭。

（2）严禁把货梯作为代步设施使用。

（3）严格按照货梯使用说明操作，不得大力敲击操作键。

（4）搬运商品进出货梯时不得碰撞货梯。

（5）货梯不得超载。

（6）货梯到达后，应立即把商品一次性卸下，不允许用物品阻挡货梯门或长时间占用货梯。

（7）发现不安全因素时应停止使用，如中途出现故障，应按铃求援，不允许乱敲操作键。

2. 自动扶梯

（1）自动扶梯由商场超市管理人员统一开启、关闭。

（2）不得用自动扶梯上下搬运商品。

（3）保持扶梯清洁，不得将杂物扔在扶梯上。

（4）不可擅自按钮紧急停机，如发现扶梯有异常应及时通知商场超市管理人员。

3. 观光电梯

（1）观光电梯由商场超市管理人员统一开启、关闭。

（2）不得使用观光电梯上下搬运商品。

（3）保持电梯清洁，不得将杂物扔在电梯内。

（4）严禁在电梯内乱张贴商品广告纸。

（5）严禁损坏电梯内设施及玻璃围墙。

二、封口机使用规范

封口机主要用于压封商品塑料包装袋，其使用标准如下：

1. 每次压封时间应控制在 10 秒钟以内，严禁超时。
2. 压封强度不宜过大，且应待塑料袋冷却后方可取出。
3. 严禁空压机器。

4. 应经常用干抹布擦拭机身，保持接口处电热丝洁净。清洁时必须切断电源。

三、打价机使用规范

打价机用于商品价格标贴的打印、粘贴，具体使用标准如下：

1. 按照打价机说明书中的装纸要求将打价纸装入机内。合上打价机底盖时，严禁用力过大。

2. 核对实物和标价签无误后，按照标价签上的编码和价格调出相应的数字，并核对打出的价格、编码是否正确。

3. 调校数字时，轻轻拉动数字调节器尾端，将指示箭头对准所调数字的位置后，再转动数字调节旋钮，调出所需数字。当箭头在两数字中间位置时，严禁转动调节旋钮。

4. 使用打价机时不能用力过大，应将机身出纸部位轻触商品，严禁敲击商品。

5. 打价机使用完毕后应放在指定位置，严禁随手放在商品、货架或地上。

6. 当打出的字迹不清晰时，必须给油墨头加墨，加墨量一次在2～3滴。

7. 严禁用手向外拉打价纸底带。

四、购物车使用规范

1. 购物车为顾客在商场超市选购商品时使用，由商品还原组人员负责整理、保管。

2. 还原组人员应在顾客使用后，及时将购物车及购物篮还原到指定位置。

3. 还原人员应每天检查购物车的使用状况，清除车轮上缠绕的异物。

4. 不允许有蹬踏购物车、站立于车身上、推着购物车奔跑、把车推上自动扶梯等现象的发生。

5. 营业结束后由防损员负责清点购物车（篮）数量，如有丢失由当班防损员负责赔偿。

五、冷、热柜使用规范

1. 食品陈列柜操作人员

由总办驻店人员负责操作食品陈列柜的开、关，但严禁调节温度；柜组使用人员禁止开、关食品陈列柜。

2. 食品陈列柜用途及使用标准

（1）食品陈列柜用于下列商品的冷冻、保鲜及保温，蔬菜、水果、奶制

品、鱼肉类、冰激凌、蛋糕、煎炸、卤制食品等。

（2）熟食柜的操作按照公司下发的《生鲜熟食部热柜运行管理办法（暂行）》执行。

（3）商品上柜前须将陈列柜内外清理干净，与总办驻店人员配合每周对陈列柜做全面清理。

（4）上货时不能将货箱（框）压在陈列柜边沿上，严禁在柜边上敲打冰冻商品，严禁往来车辆碰撞食品陈列柜。

（5）向食品陈列柜内放置商品时应轻取轻放，柜内存放的商品不能超过柜内存货标示高度；摆放商品时，不能堆积、堵塞通风口，确保柜内冷气对流。

（6）柜组人员应每2小时检查一次柜内温度，并在登记卡上做好记录，如发现柜内温度异常（化霜时间除外）应立即通知总办驻店人员。

（7）营业结束后立式冷冻、冷藏陈列柜须拉下幕帘，卧式冷冻冷藏陈列柜须加盖保温盖，并关闭照明电源。

六、电子防盗设备使用规范

1. 防盗门应保持连续通电工作，严禁随意断电。特殊原因断电后必须间隔5分钟后再开启。

2. 防盗门周围0.5米不能有金属物品或装有防盗标签的商品。

3. 软标签粘贴时尽量保证软标签的平整，禁止折叠。

4. 金属商品或带有铝铂纸的商品不能使用软标签。

5. 对于一部分为金属、一部分为其他材料的，把软标签贴在其他材料上面。

6. 营业前收银员应检查消磁板电源是否插好，硬标签放在上面发出响声是否正常。

7. 营业前分店行政人员要检查防盗门的电源是否插好，软标签通过时是否能正常报警。

8. 收银员收银时，首先用扫描器阅读商品条码，确认商品信息进入电脑后，再把商品放在消磁板上。高度不超过10厘米的商品直接放在消磁板上即可消磁，高度超过10厘米的商品则将商品放在消磁板反转商品，以确保商品已经消磁。

七、电脑设备使用规范

1. 收银机

（1）收银机由收银员负责日常使用及管理工作。

（2）每天必须清洁收银机及其外围相关设备。

（3）电脑部驻店人员对收银机的键盘、打印机、内壳进行清洁，每月不少于一次。

（4）开机时须先打开 UPS 电源，再开启主机电源；关闭时必须先退出收银系统，关闭主机电源，再关闭 UPS 电源，盖上防尘罩。

（5）不能用力敲击键盘、随意转动客户屏，造成客户屏数据线松动或扭断。

（6）在收银机上不能放置任何物品，及其周边放置液态物品，以防液体浸入机身。

（7）当收银机不小心浸入液体时，须立即切断电源，通知电脑部驻店人员到场处理。

（8）严禁频繁开启和关闭收银机，未经电脑部人员的同意，随意搬动、拔插收银机后盖的电源线、数据线。

（9）当收银机出现故障时，立即通知电脑部驻店人员到场解决，并尽量保护故障现场。

（10）当收银机相关设备损坏时，马上通知电脑部驻店人员，并将损坏部分交还电脑部。

2. UPS

（1）保持 UPS 外壳的洁净；严禁把 UPS 放置于潮湿的地方，严禁在 UPS 上及在使用中的 UPS 外围放置任何物品。

（2）开启电脑设备之前应先开启 UPS，关闭 UPS 之前应先关闭电脑设备。

（3）在开启或使用 UPS 中发出警报声及非正常声音时，须立即通知电脑部值班人员。

（4）在带电的情况下严禁搬动 UPS、拔插 UPS 上的电源线。

（5）不能在 UPS 上接与电脑无关的设备，禁止超负荷运行。

（6）未经电脑部人员的许可，严禁以任何理由打开机壳。

（7）在使用中 UPS 电源一旦短路，必须立即切断电源，通知电脑部值班人员到场处理。

3. 电脑

（1）必须保持清洁卫生、摆放整齐，未经许可，不得随便移动、私自拆卸及野蛮操作。

（2）严禁随意删除电脑内的各种软件、数据、随意使用外来软件等，确因工作需要应报电脑部批准，经电脑部检查后方可。

（3）严禁随便修改电脑设备的设置，如系统配置、口令、IP 地址等；禁止撕毁电脑设备外的标识性文字、封条等。

（4）严禁利用网络异地传输大批量和大型图形文件，严禁使用他人的用户名及密码或利用电脑及网络设备泄漏公司资料。

（5）在一台电脑上不能开多个用户窗口，操作人员离开时必须退出应用程序。

（6）电脑开关机必须按以下顺序进行：

①使用电脑时，应先开 UPS，再开外围设备（打印机、显示器等），最后开电脑主机电源。

②工作结束后，先退出所有的应用程序，再退出操作系统，关主机电源，关外围设备电源，最后关 UPS 电源。

（7）若电脑出现故障，要立即通知电脑部，严禁自行维修。

八、打码机使用规范

1. 开启打码机电源开关时，要检查指示灯是否显示色带、标签已安装正常。

2. 安装标签和色带时，注意不要划伤打印头。

3. 更换不同类型标签时，必须做好检测工作。

4. 严禁用尖硬物体触及打印头及滚筒或随意调节打码机的相关设置。

5. 打印头必须两天清洁一次；若使用频繁，须一天清洁一次。

6. 未经电脑部驻店人员的许可，禁止随便搬动、拔插打码机的电源线和数据线。

7. 每次更换色带时，必须用酒精和棉签清洁打印头及滚筒。

8. 若发现故障时，应立即和电脑部驻店人员取得联系。

九、对讲机使用规范

1. 使用对讲机时要严肃认真，通话要简明扼要，并运用礼貌语言，不讲与业务工作无关的事，不可在对讲机里聊天。

2. 司机上班时要打开对讲机电源开关，随时准备接收总调度室呼叫，下班时要立即关机。

3. 对总调度室的呼叫，要立即回话，服从调度，不得故意不回答，违者要给予适当处罚。

4. 在营运过程中，如发生意外，要即刻向总调度报告，请示处理办法。

5. 如有特殊营运任务，如到郊外或长时间、远距离运送客人，须征得总调度的同意。

6. 司机离开车位，无论干什么事情都要向总调度报告，取得同意方可关

机，并要锁好车门，回来时应立即开机，并向总调度报告。

7. 司机要爱护对讲机，不得将对讲机互换或借给别人，要妥善保管，损坏或丢失要追查原因，如因失职损坏或丢失对讲机要按价赔偿。

十、手动液压叉车使用规范

1. 使用叉车时，叉车提升高度以垫板离地面2～3厘米为准，拖运商品严禁超过各叉车额定承载量。

2. 在卖场使用叉车时，只能从前面拉，不能从后面推，避免叉车及所载商品与周边人员、商品、设施发生碰擦；需要顾客让路时，应提示"对不起，请（您）让一下"。

3. 叉车上的商品堆放高度严禁超过1.5米（单件大电器除外），超过1米时需有人扶住商品。

4. 叉车上严禁站人，除利用其正常承载商品外，禁止用于其他用途，严禁在过道或空地上玩耍叉车。

5. 暂时不使用的叉车应集中有序地摆放在指定地点。

6. 如叉车出现故障时由班长核查损坏原因。根据产品特点和使用要求，产品标识还应当包括以下内容：

（1）生产许可证标记。

（2）产品的规格、等级、数量、净含量，产品所含主要成分的名称和含量以及其他技术要求。

（3）生产日期和安全使用期或者失效日期。

（4）警示标志或者中文警示说明。

（5）安装、维护及使用说明。

产品标识中可以选择标注的内容：

（1）产品产地。

（2）认证标志。

（3）名优称号或者名优标志。

（4）产品条形码。

第三节　设备管理与维护

一、商场超市设备管理

加强商场超市设备的规范化管理，以确保正常运行、集中管理、分部门使

用、专人保管为原则。

对商场超市的机械、动力、通讯、电气等设备的使用和维修管理都应做统一规定。

1. 管理机构

全场设备分场、部、组三级管理。

(1) 商场超市由一名场级领导主管设备工作。

(2) 工程部是管理全商场超市通用设备以及指导、检查各部门专用设备使用和管理的职能部门。

(3) 有关部室、部（公司）、商店是使用和维护管理专用设备的职能部门。

2. 主要管理范围

(1) 场级领导。

①负责对全场设备使用、维修工作的监督、协调。

②负责对设备购置、更新、改造报废等工作的审批。

③负责对有关部门之间在设备运行中的配置及协调工作。

④负责审查技术培训、人员配备的规划和计划。

(2) 工程部。

①负责全场的机械、动力、通讯、电气等通用设备的综合管理工作。

②负责分管通用设备的大、中修计划并组织实施。

③负责分管通用设备的购置、安装。

④负责分管通用设备的审核验收、转移、封存、启用、报废等手续。

⑤负责编制分管的机械、动力、通讯、电气等通用设备的维护、保养制度以及有关岗位的操作规程并监督和检查实施。保证上述通用设备正常运转及人员安全。

⑥配合人事部对专业技术人员进行培训、发放操作证。

⑦对全场设备的使用、保养、维修，进行技术指导、检查、监督和考核。

(3) 基层各部门。

①严格执行操作规定和工艺规程，执行上级下达的设备维修计划，禁止违章操作。

②操作者应负责管理好自己使用的工具、设备，未经商场超市领导批准不准其他人员动用设备，特殊岗位需持证上岗。

③操作人员要配合维修人员修理设备，及时排除故障，消除各类隐患。

④对设备运行状况，做好记录，保证完整准确，真实可靠。

⑤各工种要熟悉所负责区域设备技术性能、使用方法、保养周期、维修要领。

⑥凡配备设备的单位对所管辖设备负有正确操作、日常保养和维修的责任。

如设备发生损坏，由人事部、工程部会同有关人员对该设备的损坏原因进行分析，查出原因及责任并写出书面报告，非正常损坏按有关规定追究当事人责任。各部门设备发生损坏时要保护好现场，共同查找原因，通用设备通知工程部，专用设备通知主管部室并上报工程部。

3. 设备设施管理

设备设施管理主要包括购置、验收、安装、使用、维护、设备技术管理、设备检查、设备事故处理、异常情况处置、设备档案管理10项内容。

（1）购置。

①根据商场超市经营管理和后勤保障工作的实际需要，年初由商场超市工程部提出设备购置计划，经财务部审核上报主管经理批准，年内执行。各部室购置、更换专用设备需做计划报工程部、财务审计部审核，经主管经理批准。

②工程部购置计划的请示包括：更新改造理由、资金数额、安装方式、地点、期限、使用可行性分析。据此，对欲购设备质量、性能、价格等进行择优选购，至少提供两个以上的选择方案，以便比较确定。

（2）验收。

①设备到站后，由商场超市储运部提货，并与工程部协商卸货地点。提货人如发现包装破损，于当日内通知工程部现场检查，确定责任，属运输部门责任，按规定申报索赔。属内部责任，上报商场超市主管领导处理或部室之间协商解决。

②工程部与提货方开箱清点，当场验收。首先检查包装箱及设备外观，无损完好，再按装箱单核对技术资料、说明书、合格证、检验记录、随机附件、专用工具、备件等，无误后，交接双方办理手续。

③安装过程中，根据厂方的技术参数、指标逐项验收，陆续进行试车运转，磨合期满后，加负荷运行并试操纵电气及传动等机械部分，如有故障，于当日内找供货方交涉（外埠可适当延长）。

（3）安装。

①根据设备的使用性质、技术难度以及购进合同约定，商场超市工程部组织力量自行安装、调试一般设备；专有设备由主管专业科室组织安装，工程部要提供条件予以协助。

②对于合同有约，精度高、难度大的设备，应由工程部与厂家牵头负责安装，直至试车正常。

③凡设备安装都须严格按技术标准实施，包括安装精度、能源配备、环境保护、施工地点等，随机配件及仪表要一并安装。

（4）使用。

①新设备在运行前，由工程部组织人员培训，学习有关结构、性能、操作

规程，并建立岗位责任制，经考核合格后方可操作。

②工程部所主管的全场通用设备和有关单位（部室）管辖的专有设备，如微机、安全报警及通讯装置、医疗器械都要严格实行定人、定机和定岗的规定。多人操作的设备，须由班组长或确定专人负责，所有操作者的名单都应经主管部室审核备案，并上报工程部。如人员变动要及时更改。

③各类设备操作者要做到：

a. 管好。自用设备及附件要保管好，不准非本机人员操作。不得擅离职守。操作人员有事暂离岗，须停车断电，确保安全。

b. 用好。严格执行设备操作规程，禁止超负荷使用。

c. 修好。注意日常维护，按期安排定检项目，配合维修工人检修。

④使用人员必须做到：

a. 会操作。掌握维修和安全规程，按使用程序操作。

b. 会检查。熟悉结构、性能、检查方法及程序，能熟练使用工具，按时点检。

c. 会维修。了解一般修理方法，能承担简单项目的检修。

d. 会排除故障。能鉴别异常状况，采取相应措施，并及时通知维修人员处理。

e. 会保养。熟知所用设备的养护知识，定时定位进行清洁擦拭、润滑等常规保养。

凡操作人员必须严格执行交接班制度，做到真实准确，做好运行记录。

（5）维护。

①设备操作者要做好日常保养工作，具体标准是整洁、润滑、安全、高效、保持完好率。

②配置设备的各部室要根据不同需要，设专兼职设备管理员，明确负责周期定检，及时排除故障。

③商场超市工程部要根据原始资料和设备实际状况提出各种预修计划，并组织实施。条件不具备时，与厂家联系维修。

（6）设备技术管理。工程部对全场的设备在技术上实行管理，对全场的通用设备和各专业部室的专用设备统筹安排，提出技术要求，督促各单位（部、室）制定操作规程，定期组织检查考核。

（7）设备检查。

①工程部根据设备档案记录，每月对本部门自管的全场通用设备，进行安全检查，并做考核记录，发现问题督促整改。每季度检查各单位使用专业设备的管理状况。

②专业部室每周对下属班组的设备使用和完好状况进行检查，各使用设备

的班组，每天进行维护检查。

③检查项目。

a. 检查在岗人员是否熟知和严格执行本工种的安全法规。

b. 检查在岗人员身体状况、文化程度、上岗专业资格、基本技能是否合格。

c. 检查设备运行的原始资料是否齐全，记录准确与否。

d. 检查作业环境是否光线合理、安全标志、信号是否标准。

e. 检查使用的工具、设施、安全装置、仪表、仪器是否性能完好，灵敏有效。

f. 检查所有操作人员是否了解本岗位、作业区的危险源及防范和抢险措施。

(8) 设备事故处理。

①因非正常原因造成损坏、停产或降低功能的设备事故，分为一般、重大和特大三类。

②发生事故后，操作者必须立即采取补救应急措施，保护现场，于1小时内上报主管部室。

③工程部接到操作者的事故报告后，要及时与事故发生单位领导及人事部勘察现场，分析原因，明确责任，写出事故报告，报有关领导。

④事故的直接责任者所在部门适时会同人事部根据商场超市《职工奖惩规定》共同处理。

⑤设备报废要经技术人员鉴定，并出具测定结果，报经总经理批准后，由财务部停止提取折旧，工程部注销账卡。

(9) 异常情况处置。

①设备操作人员在当班时，如发生全场性突发事件，如火灾、爆炸等意外情况，营业时间要听从本部门领导指挥，封店和公休时间要听从总值班室或保卫部指挥。

②设备在正常运行中，突然失去其规定功能，使用者应立即停机检查排除故障，确无力解决要及时报告领导安排人员维修。

③公用场所的大型设备、能源配置设施、输送管线出现故障要立即切断电源，报告部门领导，安排人力赶赴现场抢修，同时会同楼层总监及有关部门共同做好顾客的解释和疏散工作。

④维修人员在处理过程中，要认真做好故障原因、处理情况及部件更换的记录。

⑤在设备发生故障引起职工和顾客伤害时，现场在岗当事人要及时报人事部、工程部查看现场，医务室要采取紧急处置办法，伤势严重者立即送往医院抢救治疗。

（10）设备档案管理。工程部对全场的机械、动力、通讯、电气等通用设备、专用设备及建筑设施要建立档案、台账。

建立一式三张实物卡片；一张随设备移交到使用单位，一张留底，一张送档案室。

①设备档案主要范围。

a. 产地、规格、型号购置及使用时间和主要技术性能。

b. 说明书、出厂检验单、装箱单、安装验收移交单、附件工具清单、安装地点、使用单位。

c. 使用记录、事故记录、处理结果、报废手续。

②所有档案资料必须有各级领导、当事人的签字。申报、审核、批准等手续要齐备。

③借阅各档案，须由主管领导同意，并办理手续。

二、商场超市给排水系统的管理

1. 商场超市给水管道的安装质量检查

管道安装质量检查：

（1）外观。室内给水管道安装前对管材应进行外观检查，对镀锌钢管及其连接件均应检查内外壁有无锈蚀，内壁是否光滑。连接件有无偏扣、丝扣不全、角度不准等现象。

（2）管道加工及连接。室内给水管道的加工是指管道连接、管道和管件、阀门连接等，连接前应调准部位。给水管道采用丝扣连接时，其填料可采用麻丝、白铅油或生料带等，连接后应清除多余填料，并对丝扣外露的部分及时涂刷防锈漆。

给水系统采用给水铸铁管时，其接口应采用石棉水泥或膨胀水泥作填料，打口后必须进行养护，以保证接口的质量。如果采用法兰连接时，应垂直于管子中心线，法兰表面应互相平行，不得用双层或斜形垫片垫平，法兰垫片应采用单层石棉橡胶板。明装管道距墙尺寸应一致，不得有半明半暗的现象。

（3）给水横管应有2‰～5‰的坡度，坡向泄水装置。

2. 给水系统的一般性维护

给水管道应进行定期检查维修，一般规定半年进行一次。其检查项目为：明装管应进行外观检查，看管道表面有无锈蚀现象，检查明装管就用小手锤敲打管道，听其声音是否正常，对于敷设在潮湿房间的管道如浴室、洗手间更应重点检查，经过以上检查后，发现管道有锈蚀脱皮现象应及时维修，如果管道有轻度脱皮锈蚀可将脱皮清除干净，在管道外表面干燥的情况下，涂防锈漆两

遍后再刷面漆两遍。如果管道锈蚀严重，可考虑更换管道，但应本着节约的原则谨慎处理。重大检修要作检修记录存档。

3. 排水系统管道的安装质量检查

室内排水铸铁管在安装前应对管材及配件进行检查。

应检查管材及配件是否有生产厂厂名、商标、产品出厂日期和产品合格证。

应检查管道及配件规格是否符合设计要求，内外表面光滑、厚度均匀、有无浮砂及裂纹砂眼、飞刺和缺陷。管道内外表面所刷防腐涂料是否完整均匀光洁，附着牢固。

应检查管道安装的顺序是否符合先安装排出管，然后再安装立管和横支管，排水铸铁管和管件的承口一律与水流成反方向安装的要求。

排水横管通常采用事先预制，接口强度达到一定值时再进行吊装。排水横管与支管、立管的连接一般用45度三通或45度四通、90度斜三通、90度斜四通。横管的吊卡间距不得超过2米。生活污水排水横管的安装坡度要符合规定。

排出管与立管相接时，应采用两个45度弯头，不得用90度弯头。排出管穿过承重墙或基础处时，应预留洞口，且管顶上部距洞口净空不得小于建筑物的沉降量，一般不小于0.15米。

如排出管穿防水墙体或有防水要求的地下室墙时，须作防水套管。为清通排出管，在地下室的排出管出外墙处作水平清扫口。

4. 排水系统管道的养护

（1）管道。室内给水系统的养护是十分重要的。对给水管道应进行定期检查维修，一般规定半年进行一次。

（2）阀件。室内给水系统中的阀件也应进行定期检查维修。如对系统中的各类检修阀门应定期开关，检查阀杆是否灵活好用，压兰盘根是否正常，对压兰盘根漏水现象应及时填加或更换填料，对阀门的手轮也应检查是否有缺损丢失，发现问题应及时修好。

（3）保温和隔气层。对给水系统管道的保温层，平时使用中应进行维护和检查，检查露明部分的保温层、隔气层有无被碰坏或自然脱落现象，如有损坏应及时进行修补。对于敷设在吊顶内的管道保温层和隔气层应定期进行检查维修。

（4）排水管道的养护。做好排水管道的养护，是延长排水管道的使用寿命必不可少的工作。排水管道，特别是生活排水管道，由于粪便污水极易使排水管道内壁结上尿垢，久不清除，管道内径缩小，流水不畅，易把污物挂住，致使排水系统堵塞。为了保证排水管道的畅通，必须做好排水管道的养护工作。为此在日常使用中要定期对排水管道进行除垢清理工作，防止生成污垢，一般是用管道疏通机清垢，再用专用管垢清除剂清洗。

（5）排水设备的养护。在排水系统中排水设备是指卫生器具和室内排水系统中的其他设备如地漏、检查口、清扫口等。对于这些设备的养护主要从外观上进行检查，发现问题及时解决，如发现地漏在使用过程中地漏内的扣碗或箅子被拿掉，就应复原以防未箅物进入排水系统，造成管道堵塞，破坏水封。对于检查口和清扫口要经常养护，发现有口盖污损和螺栓、螺帽锈蚀，应及时更换或修理。

5. 水箱的管理和维护

箱体内表面光洁，无对水质构成污染的因素，是水箱第一重要的功能，养护管理工作必须予以切实的保证，它关系到饮用水的卫生标准和用水人员的健康。钢板箱体内壁必须刷符合卫生标准的防腐涂料，还要定期检查其内壁漆膜的完好程度，箱内有无杂物和沉淀物，发现问题及时维修和清理。水箱入孔必须加锁并由专人管理，防止意外事故发生。玻璃钢水箱内壁检查其表面树脂层的完好程度，开始使用时要化验水质是否符合饮用水卫生标准。玻璃钢水箱内有型钢框架、内框架和铁爬梯，其防锈漆必须符合标准。

搪瓷钢板水箱安装后必须保持搪瓷的100%完好率，不得外露钢板，其框架的漆面要求同上。

（1）混凝土水箱要保持内表面清洁。混凝土面或抹灰面水箱比较粗糙，易在表面沉积污物，须定期清洗。如能在箱内壁再作符合饮用水要求的瓷釉涂料，则更加实用，对水质及防渗漏都有益。

（2）无论是什么材质的水箱，其内壁必须定期清洗，清洗用水必须符合饮用水标准。每次清洗后要作外观检查，检查其清洁度并取样化验，合格后投入使用。上述清洗时间、清洗负责人、化验合格证书必须建档，档案资料存在管理部门或存入计算机内备查。

（3）箱体外侧维护管理，主要任务是保持箱体整洁完好。其表面和支架不锈蚀，漆膜脱落处要及时修补。外保温层保持完好，起到保温作用。

（4）箱体有水泥珍珠岩、憎水珍珠岩做保护，前者遇水后易脱落变形，后者较好。玻璃棉板和岩棉的保温性能相近，但岩棉遇水会变形，并影响保温效果。用珍珠岩作为夹层充填保温层，其质轻，保温效果好，但时间久易下沉，使保温层上空下实，因此使用几年后要定期检查，发现下沉应及时添加保温材料。

（5）保护壳是保温层的围护结构，有一定强度，耐碰撞，有一定防水性，通水后不变形脱落，保持其完整是维护保护层的重要一环，保护壳破损应及时修补。

（6）箱体的人孔、进出水管、溢水管、泄水管、水位计和液位传感器、浮球阀和各类阀门，要列入经常检修保养计划，其维修记录与水箱维修记录同时

存档备查。

上述附件要经常做防锈腐处理，如泄水管、溢水管、入孔盖和爬梯，交替浸水比完全浸水更易锈蚀。

水箱玻璃水位计需要防护罩，避免误碰破裂而造成跑水事故。

二、商场超市的一般修缮、装修规定

1. 商场超市电梯的设置要求

大型商场超市营业部分层数为4层或4层以上时，宜设乘额电梯或自动扶梯；商场超市的多层仓库可按规模设置电梯或自动提升机、输送机。

营业部分设置的自动扶梯应符合下列规定：

（1）自动扶梯倾斜部分的水平夹角应等于或小于30度。

（2）自动扶梯上下两端水平部分3米范围内不得兼做他用。

（3）当只设单向自动扶梯时，附近应设置相配合的楼梯。

2. 商场超市装修报批程序的制定

（1）业主应提早5天向管理处申报。

（2）必须详细、如实地填写“装修申请表”，并附工程施工图。

（3）装修施工必须经物业公司管理处审核同意后方可进行。

（4）装修施工队须带好身份证、资质证明、营业执照到管理处和保安总队办理施工人员临时出入证，施工期间须将证件佩戴在前胸，并在指定区域内活动。

（5）装修施工队须到管理处签订《装修工程队治安责任书》及《装修施工保证书》。

（6）装修发生违章行为，业主与装修队均为第一责任者，均独立承担责任和接受罚款并限期复原。

3. 商场超市装修应注意的问题

（1）室内。

①业主不得拆改原房屋的承重墙、柱、梁、楼板等主体结构部件。业主必须严格按申请批复图纸施工，不得擅自改动，业主在装修施工结构部分时，须经设计部会同工程部验收后，方可进行下一步施工。

②不得改变房屋及配套设施的使用功能。

③不得凿除地面和屋顶的水泥层。

④未经管理处同意，不得随意改动水、电等管线走向，封闭上述管线，须严格遵守有关标准。

（2）室外。

①业主装修不得影响、占用公用部位，不得在公用部位搭建、做工，高层装修不得以安装防盗门为由，私自占用楼道公用部位。

②装修不得损坏建筑物外墙，如外墙破损、污染等。

③安装空调须按管理处要求，安装在指定位置，空调出水须排入专供空调使用的管道。

4. 商场超市灯管、白炽灯的维修

切断电源，取出白炽灯，如果灯丝已经烧断，可更换同一型号的卡口或螺旋头灯泡，安上后试电查看是否正常。

灯管不亮可先检查启辉器，如损坏可更换新的；试电检查如不亮时，取出灯管并更换同规格、同型号的灯管，再次试电检查，如仍不亮时可检查接线和整流器，查出故障立即排除，恢复正常照明。

5. 商场超市线路的维修

线路停电检修应及时通知用户。用户开关烧坏依“维修开关”进行处理。进户接线端子接触不良可先切断电源，将接头紧固。线路短路时可用万用表对线路逐一检查，找出故障原因并及时处理。当确认故障排除后方可送电。

6. 商场超市装修期间有关管道的保护

在施工期间，往往有建筑管道和下水道堵塞现象，施工时必须做到：

（1）卫生间、浴室的平顶、墙面装修前，浴缸必须加塞，瓷马桶、水盘等加盖，避免管道堵塞。

（2）泥工工具，如铁板、泥桶等严禁在面盆、浴缸或水喷内洗刷，应在规定的大水桶内洗刷，让其灰浆沉淀，然后作建筑垃圾清除。

（3）翻修屋面后应由施工队对落水管、水斗等进行一次检查，清除内部的垃圾、碎瓦块。

（4）混凝土搅拌机使用后清除机内剩余物，洗刷水应倒入大水桶，不能直接倒入下水道。少量混凝土搅拌后，必须先扫除路面剩余水泥，再用水冲洗。

（5）凡下水道盖，如阴井盖，必须遮盖牢后，方能在其上方进行外墙粉刷施工。

（6）沟路工定期检查各下水道疏通情况，包括正在施工的和施工完毕的场地，避免时间过长，难以治理，堵塞下水道。

（7）注意腐蚀性强的废液，如油漆工用过的碱水、白铁工的废盐酸液等需集中处理，以免对金属管道的损坏。

7. 门窗工程修缮应注意的问题

门窗在使用中经常开关，常会发生开关不灵、缝隙过大、小五金配件丢失或损坏等问题。这些小问题如不及时进行修理，会使损失进一步扩大而影响美观、使用。

保证门窗正常的工作状态，夏季不进水，冬季不进冷风，保持室内干燥，防止潮湿，对延长门窗的使用年限关系极大。

门窗油漆不只是为了美观，更重要的是保护门窗不受潮湿和雨水的侵蚀，防止腐蚀。当门窗漆皮局部脱落时应及时进行补油，补油尽量和原油漆保持一致，以免妨碍美观。一般期限为木门窗5~7年左右油漆一次，钢门窗8~10年油漆一次。

对铝合金门窗应避免外力的破坏、碰撞，禁止带有腐蚀性的化学物质与其接触。

四、电气设备的管理及维护

1. 配电设备及装置维修的要求

（1）对配电柜（盘）进行清扫，使各部位清洁无尘。

（2）检查低压控制电器的额定容量、导线的截面、电器保护元件的整定值是否与实际负荷相适应。保证元件齐全，无烧蚀现象。

（3）检查配电装置前、后设置的固定照明是否完好，操作维护通道通畅，无堆积杂物，保持周围环境卫生。

（4）对带负荷分合的低压刀闸，每半年应对触头进行一次检查和紧固，刀口处涂少量凡士林油。

（5）空气开关与交流接触器的动、静触头压力应适中，无严重烧蚀。触头磨损达原厚度为1/5或烧蚀严重时应更换，灭弧罩损坏或丢失应及时修复。

（6）对低压电源处投系统及自备发电设备的配电装置，应做传动试验，联锁装置应动作可靠，严防反送电源事故发生。

（7）检查铁壳开关刀口处有无烧蚀，机械闭锁是否可靠，速断弹簧有无锈蚀变形。

在高峰负荷时，异常天气或发生事故后应进行特殊检查：

①处于高峰负荷时，应检查电气设备是否超负荷运行，各连接部位及开关是否过热。

②雷雨后应检查配电室是否漏雨、进水，电线、电缆沟内是否有积水，瓷绝缘有无闪络、放电现象。

③发生事故后，应重点检查熔断器及各种保护设备的运作情况，查看事故范围内的设备有无损坏或烧毁等情况。

2. 漏电开关的正确使用

在潮湿、易触电、易燃及移动式用电设备供电的回路，其电源开关宜采用漏电保护电器。

漏电保护器的选择应符合相应国家标准的要求。

漏电保护器应装设在配电箱电源隔离开关的负荷侧和开关箱电源隔离开关的负荷侧。

开关箱内漏电保护器其额定漏电动作电流应不大于规定电流，额定漏电动作时间应小于0.1秒。用于潮湿和有腐蚀介质场所的漏电保护器应采用防溅型产品，漏电动作电源应不大于15毫安，额定漏电动作时间应小于0.1秒。

3. 热继电器的使用和维护

热继电器适用于长期或间断工作的一般交流电动机的过载保护，带有断相保护装置的热继电器，并能在三相电动机一相断线时起保护作用。具有自动及手动复位两种功能。当调整为自动复位时可在5分钟内复位，而调整为手动复位时，则在2分钟后按动复位按钮使其复位。有以下几种使用方法：

3千瓦及以下电动相绕组采用星形接法，应采用三元件的热继电器。在调整满足条件时，不仅对电动机超负荷进行保护，同时对断相运行也进行保护。

3千瓦以上电动机采用三角形接法时应采用带断相保护型热继电器，可以加快热继电器动作。在三角形接法中，当一相断线运行时，流过热继电器的电源与流过电动机绕组的电流是不同的，其中一相绕组的电流比其他两相串联绕组的电流大一倍，增加后的电流值高于线电流。

星三角降压启动方式的电动机，热继电器一般采用三极接在运行接触器和电动机之间。

由于热继电器能够对电动机及电气设备起到保护作用，因此不能忽视对热继电器的维护。

对于热继电器每年要不少于两次检修。应保证接线牢固，节点清洁无烧蚀、脱扣和复位机构灵活可靠，防尘盖齐全。

由于热继电器工作环境直接关系到热元件的灵敏度，因此在检修时必须注意环境温度的变化，热继电器环境温度与所保护设备环境温度相差不超过15～25℃，若环境温度高于此温度又无法解决时可选择大一号热元件，反之可适当选择小一号热元件。

当更换热继电器时，要尽量选择新型产品。

4. 照明线路及灯具的维护

（1）线路安装不论采取什么敷设方式均必须符合有关安装规范的要求，维修方便，确保用户用电安全。

（2）管理单位要健全各项维修管理制度和责任制，各级人员必须严格执行。

（3）电气维修人员每年定期对管理的照明线路、楼内分电盘、闸具、零线端子、熔丝等进行检查，发现异常及时处理。

（4）电气维修人虽应每年雨季前对所管的三相四维制供电线路的进户线的接头进行认真检查，以防工作零线接触不良造成因负载不平衡、电压增高而烧坏家用电器事故的发生。

（5）用户更换灯具或进行装饰，不得随便拆改线路。如需更改线路必须征求物业管理部门同意，并由专业安装人员按安装规程施工。

（6）用户更换灯具或增添电器时应考虑用电量是否允许，同时考虑灯具的重量。

（7）用户若发现线路或设备供电不正常时，应及时断开电源，同时通知管理部门，由电气维修人员进行处理。

5. 供电线路故障的判断和处理

（1）断路。

①检查熔断器内熔丝是否断裂。

②用验电笔检查总开关的进线处，如有电，再用校验灯或万用表测量，如灯亮或万用表指向额定值，说明相线好，否则中性线有故障。

③对线路进行全面检查，看线路是否有明显的机械损伤和松动之处。

④用验电笔逐级向后检查相线，如有电，则中性线断。

⑤检查开关、灯头及各接头处是否松脱。

（2）短路。短路是指相对相、相对零或相对地之间的电阻等于或接近于零。

①把中性线熔断器的上盖拔下，切断该线路上所有电源开关，用功率较大的校验灯串接在熔断器座的上下接线柱上，如校验灯正常发光，说明该线路短路。

②切断电源进线和各分路开关，用兆欧表对电源线分段逐级测量线对线及线对地的绝缘电阻，绝缘电阻不符标准的即是故障段。

③检查线路上有无金属导线使线路发生短路，线路交叉处是否因绝缘表皮损坏碰线，电线管口或接线盒内有无击穿灼痕。

④如线路检查后无故障，可将该线路上使用的电器或灯具，逐一插上或开启，如校验灯正常发光，则该电器或灯具短路。

（3）接触不良。如在正常负荷下发现电压波动或照明灯具或明或暗，应重点检查：

①熔断器内熔丝是否压紧，接触是否良好。

②线路接头处是否因氧化而接触不良。

③开关动静触点是否因火花烧灼而损坏。

（4）漏电。漏电故障产生于线路老化、受潮、绝缘层损坏或配线方式与实际使用场合不符，检查方法可用兆欧表测定线路或设备的绝缘电阻，然后按具

体情况更换或修理。

五、空调与通风的管理与维护

1. 风管的保温措施

为了减少空气在风管输送过程中的冷、热量损失，以及防止低温的风管表面在温度较高的非空调房间内或空间结露，空调工程的风管都要保温。

目前，使用的保温材料种类很多，如软木、聚氯乙烯泡沫塑料、超细玻璃棉、聚氨酯泡沫塑料和石板等。

对于敷设在非空调房间或空间的风道，一般保温层厚度取30毫米，风道表面刷沥青后与软木相粘贴，聚氨酯泡沫塑料和超细玻璃棉等柔性材料可直接包扎。保温材料外面一般常以玻璃布或塑料薄膜包扎，或覆以复合铝箔作防潮隔气层。

2. 风道的布置

在居住和公共建筑中，垂直的砖风道最好砌筑在墙内，但为避免结露和影响自然通风的作用压力，一般不允许设在外墙中而应设在间壁墙里，相邻两个排风或进风竖风道的间距不能小于1/2砖，排风与进风竖风道的间距应不小于1砖。

各楼层内性质相同的一些房间的竖向排风道，可以在顶部汇合在一起。对于高层建筑，尚需符合防火规范的规定。

工业通风系统在地面以上的风道，通常采用明装，风道用支架支撑，沿墙壁及柱子敷设，或者用吊架吊在楼板或桁架下面。布置时，应力求缩短风道的长度，但应以不影响生产过程和各种工艺设备不相冲突为前提。此外，对于大型风道，还应尽量避免影响采光。

敷设在地下的风道，应避免与工艺设备及建筑物的基础相冲突，并应与其他各种地下管道和电缆的敷设相配合。此外，尚需设置必要的检查口。

3. 通风机的安装要求

离心式通风机作为送风和排风的主要设备，常安装在室内地面上或平台上，也可以安装在屋面上，但一般下面都有减振基座和减振器组成的减振体系。减振体系放在土建做好的凸台上即可，不需特列固定。如果放在屋面上，要注意做好凸台与屋面接缝处的防雨措施。风机机号在5号以下者，还常用钢支架安装在砖墙或砖柱上。离心式通风机安装，根据不同的风机规格由设计人确定。

4. 排烟系统的布置

（1）走道与房间的排烟系统宜分开设置，走道的排烟系统宜竖向布置，房间的排烟系统宜按防烟分区布置。

(2) 排烟气流应与机械加压送风的气流合理组织，并尽量考虑与疏散人流方向相反。

(3) 机械排烟系统与通风和空气调节系统宜分开独立设置。当有条件利用通风和空气调节系统进行排烟时，必须采取可靠的防火安全措施。

(4) 为防止风机超负荷运转，排烟系统竖直方向可分成数个系统，但是不能采用将上层烟气引向下层风道的布置方式。

(5) 每个排烟系统设有排烟口的数量不宜超过 30 个。

(6) 独立设置的机构排烟系统可兼作平时通风排气使用。

(7) 需要排烟的地下室房间，应同时设有进风系统，进风量不宜小于排烟量的 50%，并应组织合理的气流使烟气顺利排出。

六、电梯的管理与维护

1. 电梯需要检查和清洁的主要部件

(1) 检查控制屏，清理、校对电器元件。

(2) 检查和清洁各类开关器件。

(3) 检查选屏器、钢带等部件，并做好清洁润滑。

(4) 检查电动机、发电机等各类机件，保证其正常运转。

(5) 清洁、检查减速箱。

(6) 检查、校对刹车，确保其正常使用。

(7) 检查、清洁、润滑限速器。

(8) 检查、清洁润滑安全钳。

(9) 检查强轮槽型，油杯清理加油。

(10) 查拽引轮。

(11) 清洁、检查轿厢控制开关。

(12) 清洁、检查内外门。

(13) 检查、清洁门锁，并加油。

(14) 清洁、检查自动门机构。

(15) 检查轿厢紧固件、润滑部件。

(16) 清洁、检查润滑导轨。

(17) 清洁、检查润滑导靴。

(18) 检查电梯、电源开关。

(19) 检查铃牌、按钮，保证其运作正常。

(20) 清理机房、井道、轿厢顶。

2. 电梯机房的管理

(1) 每周对机房进行一次全面清洁，保证机房和设备表面无明显灰尘，机

房及通道内不得住人、堆放杂物。

（2）保证机房通风良好，风口有防雨措施，机房内悬挂温度计，机房温度不超过40℃。

（3）保证机房照明良好，并配备应急灯，灭火器和盘车工具挂于显眼处。

（4）毗邻水箱的机房应做好防水、防潮工作。

（5）机房门窗应完好并上锁，未经部门领导允许，禁止外人进入，并注意采取措施，防止小动物进入。

（6）《电梯困人救援规程》和本规定及各种警示牌应清晰并挂于显眼处。

（7）按规定定期对机房内设施和设备进行维修保养。

（8）每天巡视机房，发现达不到规定要求的及时处理。

3. 电梯的日常保养

（1）电梯停驶保养时，首先要切断控制电源以确保安全。

（2）电梯机房要保持整洁，做到无积灰、无蛛网、地板上无垃圾和灰尘，电梯机房不得堆放杂物和易燃物品，不准闲人进入，不准住人。电梯机房要有明亮的采光，窗玻璃完好无损且光亮清晰，通风良好，并配有良好的消防器材。

（3）拽引电动机全部外形要擦净，做到无油垢、无黄油，底盘无积油。

（4）电梯控制屏用吹风器或漆刷轻掸，做到无灰尘，磁铁接触开关无锈蚀、无油垢，用酒精棉花擦净，以防磁铁得电后被粘结吸住不放，造成电动机继续运转。

（5）井道底坑如有积水，必须首先断电，然后排除。有漏水、渗水情况，一定要修好。同时要将垃圾清除干净，不得堆放杂物，保持底坑整洁。

（6）轿箱内外、顶上、底下均需经常擦净，防止生锈腐蚀。要定期油漆，保持清洁美观。

（7）各层站厅门及地坎槽经常清洁，以防门脚阻塞而影响厅门畅通。厅门外要定期擦净，保持整洁卫生。

（8）电梯检修或保养时必须挂牌，确认轿箱内无人后，方可停机。

（9）在轿厢顶维修和保养时，除了判断故障和调试需要外，禁止快车。工作时必须戴安全帽。

（10）井底作业时，禁止关闭厅门，厅门口必须摆设告示牌，防止无关人员靠近。

（11）凡电梯转动机件均需加油润滑。

（12）维修保养工作完成后，必须认真清理现场，清点工具和物品，切忌遗漏。

（13）机房、井道因工作需要动火时，必须遵守大厦动火规定，办好动火证，指定专人操作和监视，事后清理火种。

第二编

管理制度篇

第一章 商场超市行政部门岗位职责

◆ 总经理（副总经理）岗位职责

1. 商场超市总经理在企业工作中处于中心地位，对企业的经营管理工作统一领导，全面负责。

2. 商场超市总经理在组织商场超市经营活动中，必须坚持社会主义经营方向，执行党和国家的方针、政策，遵守国家的法律、法规，执行企业主管机关的决定。

3. 商场超市总经理必须维护国家的利益，正确处理国家、企业、职工三者利益关系。

4. 商场超市总经理在坚持社会主义市场经济、自觉运用价值规律和各种经济杠杆调节作用的同时，必须接受审计、财务、税务、工商行政管理等部门和银行机构的监督。

5. 商场超市总经理必须定期向企业党委报告工作，接受监督。

6. 商场超市总经理必须定期向企业职工代表大会报告工作，听取意见，组织实施职代会在其职权范围内做出的有关决议。负责处理职代会提出的提案，接受职代会的监督。

7. 商场超市总经理要保证任期责任目标的实现，保证完成企业承包的各项经济指标，保证完成上级机关下达的各项工作任务。

8. 商场超市总经理要本着勤俭办企业的精神，保证增强企业自我改造、自我发展的能力。

9. 商场超市总经理要保证企业在信守商业道德、提高服务质量的同时，全面实行服务规范化，提高企业的社会效益。

10. 商场超市总经理要保证企业的安全，教育干部、职工牢固树立法制观念，增强安全意识。采取有效的治安防范措施，确保企业财产、人员安全。

11. 商场超市总经理要保证企业职代会行使职权，支持工会、共青团等群众组织的工作。

12. 商场超市总经理要加强对干部、职工思想、文化、业务技术教育，进行智力投资和人才开发，提高企业员工的整体素质。

13. 商场超市总经理要关心员工生活，不断改善员工的工作条件和生活条件。

14. 商场超市副总经理在总经理领导下，抓好所分管的工作。

◆ 总经理办公室职责

1. 负责组织安排总经理办公会议议程，认真做好记录，并发布会议纪要，检查落实执行情况。

2. 负责组织起草本商场超市综合性的工作计划、报告、总结、规划、通告和规章制度等有关文件，并督促实施。

3. 负责协调各部、室共同办理好综合性工作，安排全场性会议。

4. 正确管理、使用商场超市印鉴、介绍信。

5. 起草商场超市公文、函电。

6. 负责商场超市公文收发，文件资料缮印，文书档案及“三密”文件的管理。

7. 负责企业大事记的记录、整理和行政管理有关统计工作。

8. 负责接待安排外单位来场工作人员，接待、处理有关商场超市行政工作的来访、来信。

9. 负责安排有关企业的协作会议。

10. 负责商场超市信息收集、整理、编写、反馈及上报工作，办好内部刊物。

11. 负责商场超市的法律事务。

12. 负责商场超市值班室、会议室、经理办公室、领导公务用车以及新闻器材的日常管理。

13. 负责商场超市企业管理和服务管理工作。

14. 负责办理总经理交办的其他有关行政方面的工作。

◆ 总经理办公室主任岗位职责

1. 在总经理领导下，主持办公室工作。组织全室人员的政治、业务学习，负责全室人员的思想政治教育和工作检查，考核室内人员各项岗位职责的执行情况。

2. 检查、综合商场超市工作计划的执行情况，随时向总经理汇报。准备经理办公会议议题，根据会议决议编发会议纪要，并督促各有关部门贯彻执行。

3. 掌握市场动态，收集行业信息，为总经理决策提供咨询，当好参谋。

4. 按照总经理的意图，负责组织草拟商场超市工作计划、报告、总结、决议，发布通知、通告；负责审核以商场超市名义发出的文稿。

5. 领导文书工作，负责及时签批、送阅上级机关及外单位来文，按照领导对文件的签批意见，督促机要人员做好文件传阅、回收、归档工作，并督促有关部门贯彻执行。

6. 负责组织协调几个部门共同办理的综合性工作和全场性大型活动及全场性会议。

7. 负责接待外单位来场人员，根据要求组织安排情况介绍。负责办理信访工作。

8. 负责管理、审批规定权限范围内的经费开支。

9. 审批和处理各部门送缮的文件、资料，并督促文印室做好保密工作。

10. 定期整理商场超市大事记，积累场史资料。

11. 深入实际掌握第一手材料，负责组织商场超市信息，按时、保质出版。

12. 完成总经理交办的其他有关工作。

◆ 党委办公室主任岗位职责

1. 根据不同时期的中心工作，向党委提出贯彻落实党的路线、方针、政策，开展党务工作的意见和建议。根据党委部署，承办商场超市日常党务工作，当好党委的参谋和助手。

2. 起草党委年度工作计划、工作总结报告，起草专项工作计划、总结，提交党委讨论通过后，贯彻执行。

3. 协调好党委内部组织、宣传、纪委各部门之间，党委与工会、共青团群众组织之间以及党委与行政部门之间的工作关系，互相配合，共同完成党委派给的工作任务。

4. 定期深入基层调查研究。检查党委工作计划执行情况、基层党支部工作开展情况、员工思想动态，发现先进典型及时总结经验。对出现的问题写出情况反映，并及时向党委汇报。

5. 遵照党委要求，安排商场超市党委有关会议的议题、议程、文件等事宜，做好重要会议的记录。

6. 抓好党办内部人员的管理。检查各司其职的情况，协调好本部门工作。定期组织有关政治、业务的学习。每月召开室务会，交流情况，沟通思想。

7. 完成领导交办的其他工作。

◆ 行政部经理岗位职责

1. 在总经理领导下，主持商场超市行政部全面工作。根据商场超市的计划

和要求，研究制定行政部工作计划，并组织实施。

2. 组织安排好本部办公室人员工作，负责管理商场超市固定资产、办公用品、印刷品、废旧包装品。做好商场超市保洁、计划生育、绿化美化环境工作，保证商场超市员工餐厅、医务室、浴室、自行车存车处、洗衣房等部门正常运转，教育本部员工全心全意为经营服务，为全场员工服务。

3. 对总经理负责，主动汇报并积极提出后勤工作建议，认真落实总经理和主管经理的指示，不断提高后勤保障能力。

4. 严格执行财务制度。坚持节约原则，认真审核进货计划、订货合同和行政部各项开支，采取有效措施，节制商场超市资金消费。

5. 认真贯彻执行商场超市各项规章制度，奖罚分明，激励先进，认真解决员工的实际困难，充分调动一切积极因素，做好各项服务工作。

6. 正确处理内外关系，热情接待关系单位，积极协调部门间工作，不推诿、不扯皮。

7. 坚持定期召开部务会和员工大会，及时总结讲评工作，不断改进后勤服务，圆满完成商场超市交给的各项任务。

8. 副经理在经理领导下工作，经理不在期间履行经理职责。

9. 经理助理在经理领导下工作。

10. 完成领导交办的其他工作。

◆ 秘书岗位职责

1. 根据领导意图，分别在年中和年末提出工作计划与总结。

2. 负责以商场超市名义下发、上呈文件的文字把关。

3. 负责场史、大事记的文字工作。

4. 负责会议通知、签到，做好会议记录。

5. 协助主任做好重要会议的会议纪要编发工作，并督促有关部门贯彻执行。

6. 负责安排总经理交办的重要对外活动。

7. 负责加工、处理领导交办的其他公文。

8. 完成领导交办的其他工作。

◆ 行政内勤干事岗位职责

1. 认真学习上级有关文件、指示，协助部长拟订工作计划。按照后勤部长要求，负责处理办公室日常事务。

2. 负责接待来访、会议通知、起草工作总结和各种报表的填写上报工作。

3. 管理本部印章，负责本部文件、材料的收发、递送和整理归档。

4. 负责分散工作员工的管理。

5. 负责行政部员工奖金发放。

6. 负责本部办公用品计发。

7. 完成领导交办的其他工作。

第二章　商场超市经营部门岗位职责

◆ 商场超市销售部职责

1. 负责商场超市销售计划的拟订、检查及修订。
2. 负责商场超市销售管理办法的研究、设计及改进建议的提出。
3. 负责商场超市工作目标的拟订、执行及控制。
4. 负责商场超市年度预算的拟编、执行及控制。
5. 负责商场超市营销途径的研究与设计。
6. 负责商场超市商品定价的研究与拟订。
7. 负责商场超市销售促进活动的设计与执行。
8. 负责商场超市广告计划的拟订与执行。
9. 新商品进场营销前准备工作的筹划或办理。
10. 商品市场潜力调查及市场情况分析。
11. 奖励商品、滞销品资料整理与检查。
12. 商场超市营业人员待遇的研究及改进建议的提出。
13. 商场超市营业单位内部照会处理。
14. 有关分公司营业事项的支援与协助。
15. 建立公司知名度。
16. 负责商场超市销售成绩统计及奖金核算。
17. 负责商场超市销售资料统计与分析。
18. 业务报道与经营成果资料的整理及提供。
19. 商品目录与厂商资料的保管及提供。
20. 各种书刊与有关信息资料的搜集及管理。
21. 各项执照与证件的提供及免税催办。
22. 展示中心的管理。
23. 商场超市财物的经管。
24. 完成其他总经理交办的有关工作。

◆ 经营部经理岗位职责

1. 在总经理领导下，负责商场超市进销存备环节的经营管理协调工作，认

真组织本部人员完成各项工作任务。

2. 负责商场超市计划、统计、信息、物价、计量、质检、合同、行管等专业工作的管理、组织和实施。

3. 负责对商场超市外出进货计划及人员的审批。组织各商店参加全国性供货会议。

4. 以销售为中心，负责抓好销售市场管理及商场超市重大促销活动的计划拟订、组织、实施，确保商场超市销售任务的完成。

5. 定期向总经理汇报全场经营情况，提出建议，当好总经理的参谋和助手；根据市场情况指导各商店做好商品结构和经营布局的调整。

6. 负责商场超市的外经外贸工作。

7. 定期召开部务会、检查各专业的工作情况。

8. 完成总经理交办的其他工作。

◆ 商场超市营业部职责

1. 负责商场超市销售目标的拟订、检查、修订。
2. 负责商场超市年度销售计划的拟订及目标进度的追踪与达成。
3. 负责商场超市年度预算的拟编、执行与控制。
4. 负责商场超市应收账款的登录与控制。
5. 负责商场超市销货收入的收取。
6. 负责商场超市营业奖金的初步计算。
7. 负责商场超市领用商品的保管与控制。
8. 负责商场超市的有关业务推广及客户查询事项的办理。
9. 负责商场超市营业人员日常性工作、教育与培训的实施。
10. 负责商场超市所属营业处或联络处的管理。
11. 完成其他有关营业的事项。

◆ 商品部经理岗位职责

1. 与采购人员一道制定库存数量计划，特别是关于具体商品的数量计划。因为商品部经理采购人员更接近顾客，所以他们对哪些商品能够畅销心中更加有数。

2. 管理、引导、激励营业员。营业员应该对他们所出售商品的方方面面都有所了解，而且要知道如何向顾客介绍和出售商品。

3. 把握消费者对本商品部所售商品的趣味、要求、爱好的变化趋势。商品

部经理要不断地研究消费者确切地需要什么。

4. 确保顾客得到良好的服务。顾客的意见、建议、问题、表扬都必须给予恰当的对待。

如果商品部经理把这些任务完成得很好，那么企业的商品管理就会是很好的。

◆ 进货管理员岗位职责

1. 负责对商场超市进货工作进行管理、协调、服务和监督。

2. 负责编制商场超市进货计划，监督检查进货计划执行情况和商品适销情况。

3. 负责商场超市进货计划和招商厂家进入商场超市资格的初审把关。

4. 及时了解市场动态，根据进货计划和市场情况，协助商场超市解决进货中的问题。

5. 对商场超市商品结构和经营品种进行检查，保证经营品种、类别齐全，保证货品充足。

6. 负责组织开展商场超市采购员评比活动和采购员培训工作。

7. 负责组织开发名特优新产品。

8. 负责组织法人委托书和采购员手册的颁发和检查。

9. 负责管理客户档案。

◆ 计划管理员岗位职责

1. 应按期编写商品流转计划。

2. 应按月检查商品流转计划执行情况。

3. 根据商品流转计划执行情况，分析各项指标完成情况和超差原因，综合市场变化特点，总结经营中的经验与不足，写出情况分析报告。

◆ 综合统计员岗位职责

1. 结合商场超市情况和业务经营需要，根据《统计法》和上级有关规定，制定商场超市统计工作制度，统筹安排商场超市统计工作。

2. 为领导决策提供可靠统计数据。综合管理、汇总商场超市统计资料，按期编报各类统计报表，准确及时地反映商场超市业务经营情况。

3. 系统积累、搜集与整理各项历史资料，保持统计资料全面、系统、完

整。为商场超市各级领导和业务部门指导工作、制定政策、安排购销、编制与检查计划提供依据。

4. 依据统计资料，开展统计分析和市场调研，及时提供计划执行、经营管理和商品流通规律的调查资料。

5. 负责对商场超市各部门统计工作的指导、检查和监督，定期深入各商场超市检查基层统计工作情况，发现问题并协助解决。

6. 负责商场超市各级统计人员的业务学习和培训，总结统计工作经验，不断提高商场超市统计人员业务素质。

◆ 经营信息员岗位职责

1. 按照经常性、连续性的原则，分门别类地搞好商场超市信息资料的搜集、整理和反馈工作。

2. 积极扩大信息网络，按时完成商场超市信息交流工作。

3. 多跑市场和信息机构，捕捉信息，了解竞争对手情况。

4. 及时有效地反馈市场信息，提高企业知名度，扩大信息量。

5. 按时、按质、按量地完成信息稿件的撰写和传递工作，提供准确及时的信息。

6. 协助部内人员做好其他工作。

◆ 物价管理员岗位职责

1. 负责向商场超市各部门传达上级的物价方针政策和有关文件，并监督检查执行情况。

2. 指导商场超市各部门根据市场行情变化，正确运用价格杠杆，制定和调整商品价格。

3. 负责商场超市各部门的调价、削价、处理商品的审批工作，凡调整价格超过规定权限的，须向商场超市主管领导报批。

4. 每月两次组织商场超市物价员外出采价，根据价格动态进行物价分析，开展价格信息服务工作。

5. 坚持看货定价的原则，对招商厂家所经营的商品实行统一管理，对三无产品、假冒伪劣和质次价高的产品一律不予定价。

6. 设置商场超市重点商品的物价台账。

7. 及时向有关领导提供情况，为经营决策服务。做好物价统计工作，每月按时汇总处理商品统计表，商品调价统计表及各种物价统计资料。

8. 每周三组织全场物价检查工作，开展“双信”教育，争创物价计量信得过单位。

9. 做好基层物价员的选用、考核、培训工作，提高专业素质和管理水平。

10. 负责协调与上级部门的关系，配合上级物价部门对本商场进行指导和检查，如实反映情况和提供有关资料。

11. 完成领导交办的其他工作。

◆ 计量管理员岗位职责

1. 认真贯彻执行《商用计量器具管理办法》，做好本场计量管理工作。

2. 督促和检查计量器具的保养和使用情况。

3. 每周三组织有关人员对全场计量工作进行全面检查，并且要有检查记录。

4. 设公平尺、公平秤，实行顾客监督。

5. 积极开展双信活动，在全场范围内对违反计量法规的行为加以制止，视情节轻重进行批评教育和经济处罚。

6. 做好计量员的培训工作，提高计量员的业务素质。

7. 负责协调与上级对口部门的关系，配合和接受政策计量管理部门的监督检查，如实反映情况和提供有关资料。

8. 完成领导交办的其他工作。

◆ 商品质检管理员岗位职责

1. 增强法律意识，提高商品质量管理水平。严格贯彻执行《产品质量法》、《反不正当竞争法》和《消费者权益保护法》。

2. 维护商场超市声誉。努力学习商品知识，加强鉴别能力，对商品质量把关，杜绝假冒伪劣商品进入商场超市柜台。

3. 会同商场超市进货管理委员会成员，定期对全场所经营的商品质量进行检查（每月三次，逢十必查），遇重大节日和重大活动则随时抽查，凡不符合质量标准的要立即停止出售，并追究有关人员的责任，进行经济处罚。

4. 协调好各部门之间的工作关系。积极配合上级质检部门对商场超市的商品质量进行监督和检查，如实反映情况和提供各种资料。

◆ 商场超市合同管理员岗位职责

1. 开展普法教育，宣传《中华人民共和国合同法》和其他法律知识，培训商场超市合同员、采购员及营业部门主任。

2. 制定合同管理工作职责范围及管理制度。

3. 为本商场超市法定代表人或授权代理人签订合同提供法律咨询。

4. 负责发放“法人委托书”、“法人委托证明信”及采购员进货手册。

5. 对商场超市各部门所签约的合同文本、客户档案、合同传递手续、电报电话记录、原始合同协商单进行归档保管，每月5日前将商场超市各部门合同执行情况进行汇总，上报集团业务部。

6. 协助商场超市各部门做好货款结算工作，审查拒付货款理由是否成立。

7. 对商场超市各部门合同执行情况，进行每月定期检查和不定期检查，发现问题及时解决。

8. 考核商场超市各部门签约履约情况，每季对采购员所进商品的适销率情况进行汇总、考核、评比。

9. 协助有关部门解决合同纠纷。

10. 组织全场开展“重合同、守信誉”活动。

11. 负责对被招商厂家的进场资格进行审查，建立招商厂家档案。

12. 组织定期或不定期对被招商厂家的商品质量、经营品种、物价、商标等进行检查。

13. 每月5日前汇总商场超市招商企业月报表。

14. 完成领导交办的其他业务。

◆ 销售市场管理员岗位职责

1. 在总经理和销售部经理领导下，负责编制全场销售计划草案，并对销售计划执行情况进行监督检查。

2. 按日检查商场超市销售进度，每月写出进度分析。

3. 根据销售计划，制定全场销售策略及方案。

4. 积极参与各种促销活动，安排展销计划。

5. 负责区域销售计划的安排和区域销售统计。

6. 负责销售卡的管理，确定销售卡的发放数量及奖励金额，负责商场超市特卖日的活动安排。

7. 负责机关团体供应点的建档工作。建档内容包括：机关供应单位相关联

系人及采购员的姓名、住址、电话、联络方式等。负责组织与机关团体供应单位的联谊活动。

8. 完成领导交办的其他工作。

◆ 公关广告策划人员岗位职责

1. 根据领导指示，做好公关广告业务的调查研究和预测、掌握市场信息，提出公关广告活动的策划方案，做好年度公关业务计划。

2. 协助部门经理组织策划企业新闻发布会、记者招待会，筹划有关公共关系业务的各种会议及业务活动。

3. 及时检查商场超市各部门公关活动计划，落实、指导公关项目的开展。

4. 负责企业对外宣传，并对摄影、展览、出版、声像、录像、广告的主题构思提出策划意向。

5. 负责公关资料的收集、积累以及文件、材料的整理、编写等工作。

6. 完成领导交办的其他工作。

◆ 广告管理员岗位职责

1. 主动遵守国家和企业制定的广告法律、法规和规章制度，搜集广告信息，整理广告资料。

2. 负责商场超市及客户各类广告的审定，负责联系协调商场超市与广告客户发布广告的工作。

3. 负责广告发布期内广告质量、次数等内容的情况汇总及资料管理。广告发布结束后，及时检查实施广告所用人员、时间以及费用，核对广告预算计划。

4. 负责对到期广告及时通知美工及有关人员更换，按规定使用商场超市标志。

5. 完成领导交办的其他工作。

◆ POS 机及硬件维护人员岗位职责

1. 负责全商场超市 POS 机的维护及修理工作。

2. 负责 POS 机临时故障的检修工作。

3. 负责电脑部硬件的日常维护工作。

4. 负责电脑部硬件临时故障的检修。

5. 负责就 POS 机、硬件系统中存在的问题向主管人员提出建议和报告，保

持系统正常运转和先进性。

6. 熟练掌握检修业务，不断充实提高。

7. 负责与工程部有关业务的协调工作。

◆ 网络工程员岗位职责

1. 负责全部网络的日常管理工作。

2. 清楚了解商场超市网络结构及网络工程布线情况。

3. 能熟练掌握底层网络的软件调试工作，并对商场所用的网络软件进行剖析、研究。

4. 负责定期进行网络查验，出现问题及时上报有关领导并及时维修，保证网络畅通无阻。

5. 负责工程上与有关部室进行业务协调。

6. 负责提出网络联接工程变化方案和实施。

◆ 系统管理员岗位职责

1. 熟练掌握商场系统数据库，确保整体系统安全可靠运行。

2. 负责全系统的安全保密工作，负责设置软件使用权限。

3. 充分利用现有资源，使其最大限度地发挥效用。

4. 负责全系统的软件版本升级工作。

5. 负责对机房及整体网络电源的控制工作。

6. 配合日常工作人员对系统每日进行的工作初始化和工作结束后的处理。

◆ 条码员岗位职责

1. 负责商场超市条码制作打印。

2. 负责每日上机记录的检查。

3. 负责全商场超市日常信息资料的打印。

4. 负责电脑部有关资料的打字工作。

5. 负责对机房环境卫生的监督。

6. 负责完成上级领导交办的特需工作。

◆ 主管会计岗位职责

1. 负责商场超市全面财务工作，根据财务部下达的工作任务结合本店经营管理要求，安排本商场超市会计人员的工作。做到明确职责范围、密切协作、确保会计工作规范化。

2. 带领本商场超市人员严格遵守，认真执行国家有关会计法规、条例、财经纪律及本商场超市制定的各项财务制度。

3. 负责编制本商场超市的财务计划，按月检查计划完成情况，并写出财务分析报告，上交财务部。

4. 加强本商场超市日常财务工作管理，要求各岗做到当日工作当日完成，并定期检查各项工作情况。

5. 合理安排运用资金，随时掌握本商场超市银行存款金额。

6. 审核本商场超市各项基金的提取及各种税金、利润上缴情况，做到准确无误。

7. 严格审核上报的各种会计报表，做到内容完整、数据准确、书写规范、文字清楚、严禁涂改、报送及时。

8. 负责将会计凭证、会计账簿、会计报表分别装订成册，注明年月日，起讫号数，归档保管。

◆ 总账会计岗位职责

1. 根据商品流通企业财务制度规定，设置一级会计科目，建立总分类账户。

2. 根据“记账汇总表”，按记账规则及时登记总分类账，每旬进行试算平衡，有误及时更正。

3. 每旬总账与明细分类账核对一次，必须做到账账相符。

4. 月末按制度规定结账、对账、转账，为编制会计报表提供可靠、准确、真实的依据。

◆ 明细账会计岗位职责

1. 根据总分类账户，结合本店核算需要，合理设置明细分类账及账户。

2. 根据审核无误的记账凭证，按记账规则及时准确地进行明细分类账登记。

3. 每旬与总分类账核对一次，做到账账相符。

4. 将本店银行存款、现金日记账按序时记账要求登记，做到日清月结。发现问题，及时查明原因，予以更正。

5. 严格执行代销商品结算制度，及时清理债权、债务，避免造成坏账损失。

◆ 出纳员岗位职责

1. 根据《现金管理条例》规定的开支范围使用现金。

2. 负责现金收入管理。库存现金不得超过银行规定的限额，超出部分及时存入银行。

3. 不得任意挪用现金和用白条抵充库存。

4. 根据主管人员审批的收、付款凭证，按照财务制度规定认真审核，无误后方可收、付现金，并在凭证上加盖现金收讫、付讫戳记，对不符合规定的支出，坚决拒付。

5. 现金要日清日结，账实相符。

6. 严格执行支票结算制度及专用发票、一般发票、资金往来发票管理制度。

7. 根据审核无误的原始凭证，做记账凭证，要求做到会计科目运用准确。

◆ 审计员岗位职责

1. 负责对国家规定的有关政策、法规执行的审计。

2. 负责对商场超市制定的各项规章制度执行情况及本商场超市内控制度是否健全的审计。

3. 负责财务计划编制、执行和年终决算的审计。

4. 负责财产物资管理、使用的审计。

5. 负责对财务收支及有关的经济活动进行审计。

6. 企业盈亏，资产、负债的真实性、正确性、合规合法性的审计。

7. 负责所属各商店经理离任审计。

8. 负责商场超市联营投资的效益审计。

9. 完成商场超市领导交办和上级审计机关委托的其他审计事项。

10. 每项审计任务完成后，在一周内写出报告，呈报领导。

11. 各商店兼职审计员，应按照商场超市领导要求，配合商场超市审计员做好审计工作。

◆ 收银员岗位职责

1. 商场超市收银员必须具有熟练操作和简单维护收款机的能力，严格按照收款过程的工作方法进行操作，录入收款机中的信息必须与柜台所开票据相符。

2. 根据审核无误的销售凭证收款，向顾客唱收唱付。

3. 按照现金管理制度，认真做好现金和各种票据的收付、保管工作。

4. 根据交款凭证结账，与管辖的部门核对。按实收销货款填写交款单，双人复核上交。出现长、短如实反映在当日销售额汇总表上，保证备用金的完整。

5. 账后款要结出余额，封好包，存放在保险柜中。

6. 负责保管好收银台上的验钞机、信用卡及收款机。

◆ 储运部干事岗位职责

1. 在部长领导下负责储运部日常工作的具体实施。

2. 负责储运部的各种文件、资料的管理归档。

3. 负责本部文件的草拟和修改、整理。

4. 部长副部长有事时，可临时负责本部的日常工作，并做好记录。

5. 完成部长、副部长交办的其他工作。

◆ 业务组长岗位职责

1. 在部长领导下负责本组人员的政治、业务学习。

2. 负责商场超市业务组人员配备、岗位分工。

3. 保证商场超市业务组业务工作的正常运转，定期向部长、副部长汇报本组的工作情况。

4. 负责对商场超市业务组各项业务工作人员的检查、考核、监督。

5. 负责对违纪员工的处理提供意见。

6. 协调商场超市与车站、外库等单位的关系，妥善解决因工作发生的纠纷。

7. 负责收查各库房的盘点表，报储运部主管领导。

8. 完成部长交办的其他业务工作。

◆ 代销员岗位职责

1. 负责全面掌握各代销、招商厂家的进销存情况，记好商品台账，并经常与库房、三级账核对数字。

2. 负责对代销商品和招商厂家的货款结算工作，代销商品和招商厂家的商品每月结算一次。要坚持以销定结，严禁结大于销。

3. 要坚持按划款程序履行划款手续，划款单必须经会计、三级账、库房、柜台主任审核，并由主管经理签字后，方可划款。

◆ 采购主管岗位职责

1. 根据保管员、人事部意见和各部室、商场超市所需物品计划，编制商场超市所需物资、办公用品、工作服等采购计划。

2. 根据库存与审批计划，及时合理安排采购。

3. 根据商场超市要求，会同有关部门负责商场超市工作服材料的购置和服装制作工作。

4. 负责商场超市包装纸袋、票据的印制联系业务。

5. 负责全场废旧包装销售处理业务。

6. 严把订货关和进货质量关，坚决抵制假冒伪劣产品。

7. 负责向场领导汇报工作，及时提出意见和建议。在部长领导下，认真落实上级指示，搞好采购工作。

8. 完成领导交办的其他工作。

◆ 采购员岗位职责

1. 应严格执行商场超市进货管理制度。

2. 应认真做好采购员手册记录，每月进行库存结构和商品适销情况分析，对超出保本保利期的商品要提出解决办法。

3. 要严格按商场超市规定的要求填写客户档案和合同文本，返岗当日内上交商场超市合同员。

4. 严格把好进货质量关，严禁假冒商品进入商场超市。

5. 负责开发名特优新商品，要经常深入商场超市柜组了解情况，及时调整商品结构，保证本商场超市货源充足，商品丰满，适销对路。

6. 负责商品查询及残次品的返厂工作。

7. 严禁以商场超市的名义替其他单位和个人代购、代运、代收、代存商品。

◆ 售货员岗位职责

1. 负责本货区商品的陈列、补充、整理、看管。
2. 负责清扫本货区的商品卫生、环境卫生。
3. 热情接待顾客，积极推销商品，完成日、月定额任务。
4. 解决好顾客的退换货问题。
5. 严格执行服务规范。
6. 出售商品符合手续要求。
7. 做好本货区的安全防火、防盗工作。
8. 协助主任做好其他工作。

◆ 送货组组长岗位职责

1. 在储运部车队长的领导下，负责送货组日常管理工作。

2. 负责本组车辆及司机人员工作安排，及时向司机和送货人员传达上级有关指示，组织全体送货人员认真落实商场超市有关规章制度及法规。

3. 负责安排送货车辆，按时完成各项送货任务，负责向送货人员交代注意事项，确保优质安全服务。

4. 负责送货人员的劳动考勤，分类送货统计，以及超范围送货的收费开票，月底计算送货人员的送货量。

5. 对因特殊情况不能按时送货上门的商品，负责及时联系，说明原因，另行商定送货时间。

◆ 接货员岗位职责

1. 负责商品上下站的接报站工作，并做好记录。
2. 负责到货通知单，并及时报到调度室。
3. 负责小件、快件商品的签收、查验，按时转交商品部。
4. 负责快件商品的差错、残损、短少等情况的记录与查询。
5. 负责上下站商品中出现残损、短少、差错的记录，并查明情况转交索赔员。
6. 完成领导交办的其他工作。

◆ 储运总账员岗位职责

1. 负责本库房所有商品账卡的建立和保管。

2. 负责仓库的盘点、月报工作。

3. 协助保管员做好账、货、卡的建立工作。

4. 负责检查保管员的账卡建立与保管工作。

5. 随时向仓库主任提供商品储存情况，协助分析库存结构，合理调整仓容，提高仓库利用率。

6. 完成领导交办的其他任务。

◆ 驻库员岗位职责

1. 了解商品的性能及一般保管养护知识。

2. 负责沟通传递本部与库房的各种信息。

3. 负责协调商场超市储运部与库房之间业务上产生的纠纷。

4. 随时将库房商品储存情况向储运部汇报，监督库房人员的工作，保证最大限度地利用库容。

5. 遇有大批商品入库，商场超市驻库员负责通知库房提前做好安排，保证商品按时入库。

6. 负责检查库房月盘点，并将结果汇报给储运部。

7. 完成领导交办的其他工作。

◆ 仓库保管员岗位职责

1. 负责商品的分类、登记、入库、保管工作。

2. 负责所管商品账物的核对。

3. 负责库存商品的安全，防止变质、虫蛀、污染等。

4. 随时向领导提供库存商品数量、结构变化情况。

5. 合理堆码商品，最大限度地利用库容。

6. 负责商品收、存、付过程中发生的问题，及时反映，协助处理。

7. 负责保持商场超市库区干爽清洁。

8. 完成领导交办的其他工作。

◆ 车队长岗位职责

1. 在相关领导下负责全车队的日常工作，保证运输工作安全运转。

2. 协助调度做好派车工作，保质保量完成运输任务。

3. 遇有紧急任务，要组织全体运输人员突击抢运商品，保证及时完成运输任务。

4. 负责办理通行证，协助安全员解决车队各种交通事故及有关问题。

5. 组织运输人员学习交通法规和业务技术，做好车辆保养维修工作，做到安全运输。

6. 完成部领导交办的其他业务工作。

◆ 车队调度岗位职责

1. 负责商场超市各车组人员的调配，掌握各车经济技术指标和完成任务情况，合理安排车辆。

2. 负责车辆通行证和各车辆证件的发放工作。

3. 根据各单位用车情况和行车路线、装卸地点填制派车单，提高运营率。

4. 负责查询车辆执行任务情况，发现问题及时采取措施，妥善解决。

5. 负责核算各单位登记用车的运量，按月统计，年底进行总结。

6. 负责核算车辆用油量，司机装卸工的考勤工作。

◆ 车辆安全员岗位职责

1. 按上级部门规定的车辆安全管理制度做好交通安全宣传工作，按期组织交通法规及有关业务学习。

2. 检查车辆的各种机件、设备及定期维修保养情况，发现问题及时解决。

3. 负责解决各种交通事故、违章、罚款、扣证等问题，协助交通部门处理善后事宜。

4. 负责组织好本部门机动车的年审、年检工作。

5. 完成领导交办的其他工作。

◆ 驾驶员岗位职责

1. 服从调度指派，严格遵守交通法规，做到“三检、四勤、五不开”。

2. 负责车辆的保养、检查，提高车辆完好率。

3. 负责车上灭火器的保养、检查及正确使用。

4. 负责车辆的一切工具及各种证件的保管使用。

5. 遵守驾驶操作规程，根据不同的道路和气候条件，合理掌握车速，确保行车安全。

6. 负责车辆安全检查，协助仓库保管员做好商品装卸、垛码工作。

7. 了解车辆机械性能，能够进行简单的小修。

8. 完成运输任务后，负责车辆的清洗和安全停放。

9. 完成领导交办的其他工作。

◆ 装卸工岗位职责

1. 在储运部领导下负责商品的装卸搬运工作，上班后主动领取派车单，下班后及时交回各种票据、证件，向调度汇报工作的完成情况。

2. 乘车执行任务时必须听从司机安排。

3. 负责验收商品、货物，核对无误后按规定搬运，发现残损、短少要及时登记、查找原因，并及时向储运部领导汇报。

4. 在运输途中，负责押运看管商品，保证商品不丢不损。

5. 负责装卸并与收货人员做好商品票据的移交工作。

6. 完成领导交办的其他工作。

◆ 押运员岗位职责

商场超市押运员应努力完成如下工作：

1. 负责贵重物品、易燃易爆危险品、易碎等特殊商品的装卸运输工作。

2. 乘车执行任务时，必须听从司机安排，遵守乘车纪律。

3. 认真验收商品件数、包装，核对无误后方可装车。

4. 根据所运商品的不同性质、特点，合理装车，按规定要求规范装载。

5. 熟练掌握灭火知识和灭火器材的使用方法，确保商品在运输途中的安全。

6. 认真完成领导交办的其他任务。

◆ 工程部班长岗位职责

1. 交接班时提前到达工作岗位，认真查验运行记录，做好交接班手续，与

带班班长一起在运行记录上签字。

2. 每日检查运行记录，发现问题，及时解决。

3. 认真贯彻执行场内各项规章制度，负责全班所属人员的考勤记录工作。

4. 工作时要定时巡视检查所属工作单位、部位，线路及设备运行情况，发现隐情，及时组织人力排除。

5. 工程部各班组长要针对其岗位的特殊性，严格检查全班人员执行本岗位安全操作规程以及执行各项制度的情况，做好相应的工作。

◆ 空调工岗位职责

1. 认真执行各项规章制度，值班中出现任何设备故障等问题，上报班长或带班长组织运行人员解决处理。

2. 运行人员在值班时必须严格遵守商场超市劳动纪律，不得擅离职守，不得做与工作无关的事情。有事应提前请假，带班长请假由班长提前安排带班长。

3. 值班时，需认真观察机组运行情况，检查水塔、水箱、水泵及空调器的工作状况，认真做好运行记录。

4. 保持地下冷冻机房、营业楼空调机房及各仪表的设备清洁，每日清扫。

5. 各班严格执行交接班制度，提前到达交班现场，有问题当面讲清，解决后方可离岗。

6. 冷却水、冷冻水处理人员，要负责定时、定量准确加药处理，并妥善保管药品。

7. 风机盘管中的过滤网要定期清洗。

◆ 电梯运行司机岗位职责

1. 负责客、货、扶梯的操作。

2. 操作时要精力集中，不得干与工作无关之事。

3. 为一线服务要热情主动。

4. 不得用电梯运送易燃易爆物品。

5. 电梯维修时，配合维修工检修电梯。

6. 坚守工作岗位，不得擅离职守。

7. 电梯停驶时，应把电梯停在基层，关闭厅门，防止有人掉入井道内。

8. 遇到突发事件要沉着冷静，协助楼层总监输送顾客。

第三章 商场超市其他部门岗位职责

◆ 商场超市管理人员岗位职责

1. 负责主持制定商场超市管理的计划，并组织、监督实施。

2. 掌握商场超市机构设置情况，协同有关部门研究、确定商场超市经济体制改革方案，并指导实施。

3. 负责对商场超市机构设置与调整工作，指导商场超市广告和商场超市美化工作。

4. 负责组织商场超市管理制度的规定、修改与机构职责范围的企划工作。

5. 负责商场超市服务管理工作，协调有关部门开展劳动竞赛和服务质量竞赛的评比活动。

6. 掌握与商场超市管理相关的理论知识，及时准确地了解商场超市经营中出现的问题，进行正确的分析判断，为领导决策提供建议和方案。

7. 完成领导交办的有关商场超市管理方面的其他工作。

◆ 服务管理人员岗位职责

1. 负责建立健全服务工作管理网络，审定各商场超市服务工作计划、标准及实施办法。

2. 认真学习商场超市有关服务管理工作的规章制度，努力提高服务管理工作水平。

3. 负责检查督促各商店执行服务管理制度的情况，及时建议部门负责人召开服务工作会议，研究解决服务工作中出现的新情况和重大问题。

4. 定期听取各商店对服务工作的汇报和建议，组织监督、检查全场的服务工作，处理日常服务工作中出现的重大问题，定期向场领导汇报。

5. 配合教育培训人员，提出员工服务规范培训计划并组织落实。

6. 根据商场超市服务管理制度的各项要求，认真检查售货员的执行情况，及时纠正各种违纪行为，做好调解服务纠纷等日常工作。

7. 负责顾客的信访处理。

8. 负责服务证章的检查、管理工作。

9. 负责检查厂家信息员的服务工作。

10. 负责完善服务工作的各项规章制度（修订、补充等）。

11. 完成领导交办的其他任务。

◆ 商场超市仓储部职责

1. 负责商场超市仓储管理办法与作业程序的研究、设计及改进建议的提出。

2. 负责商场超市工作目标的拟订、执行及控制。

3. 负责商场超市年度预算的拟订、执行及控制。

4. 负责商场超市商品存量标准的拟订、检查及修订。

5. 负责商场超市国内采购商品请购。

6. 负责商场超市商品与附件的验收、存储、整理及保管。

7. 负责商场超市商品进出登记与控制。

8. 负责商场超市库存商品质量管理。

9. 负责商场超市商品分配数量拟订。

10. 负责商场超市商品发运及调拨事项办理。

11. 负责商场超市商品国内运输短损索赔。

12. 负责商场超市库存待料、待修与呆废商品的整理及处置。

13. 负责商场超市营业用车辆的调派、维护及管理。

14. 负责商场超市财务的经管。

15. 其他有关仓储事项办理。

◆ 储运部经理岗位职责

1. 在总经理领导下，全面主持储运部工作。

2. 认真负责本部员工的政治、业务学习，督促检查考核各岗位职责、工作制度的履行和执行情况。

3. 负责起草储运工作各项规章制度。

4. 负责组织商品运输和商品储存工作。

5. 负责审查批准各种车辆及其他设施的购置、使用、维修和保养。

6. 负责组织处理各种日常的行政业务工作，保证质量，完成仓储运输工作。

7. 完成总经理交办的其他工作。

◆ 商场超市服务部职责

1. 商场超市服务计划的拟订、检查及修订。
2. 负责服务制度与作业程序的研究、设计及改进建议的提出。
3. 商场超市工作目标的拟订、执行及控制。
4. 商场超市年度预算的拟编、执行及控制。
5. 商场超市服务收费标准的研订。
6. 商场超市服务人员教育训练计划的拟订及实施。
7. 商场超市修护技术的研究、改进及支援。
8. 商场超市服务人员待遇的研究及改进建议的提出。
9. 商场超市服务成绩的统计、奖金的核算。
10. 商场超市服务资料的统计与分析。
11. 支援各分公司及服务中心的有关服务事项。
12. 零件订购计划的拟订及订单的发出。
13. 零件进口的验收、存储及管理。
14. 零件的调配与控制。
15. 服务设备工具的申购与供应。
16. 技术手册、机器操作说明书、服务书刊等的搜集、保管及提供。
17. 有关服务方面客户意见的调查、处理及客户建议可行性的研究。
18. 商场超市财物的经营。
19. 其他有关服务管理事项的办理。

◆ 送货部经理岗位职责

1. 在各部门经理的领导下，负责送货部日常管理工作。

2. 负责本部车辆管理及司机人员教育，及时向司机人员传达上级有关指示，带领和组织送货部全体人员认真落实上级有关交通法规，制定本部有关车辆管理和司机人员教育管理制度。

3. 负责安排车辆，按时完成送货任务。出车前，负责检查车辆良好情况，严禁司机疲劳驾驶、酒后驾驶、违章行车；向司机交代送货注意事项，确保优质安全服务。

4. 负责送货部人员的劳动考勤，分类送货统计及超范围送货的收费开票，月底计算送货部人员送货量。

5. 负责安排车辆保养、油料的购买与分发，负责处理本部所发生的交通

事故。

6. 对因我部原因而不能按时送货上门的商品，送货部经理负责与货主及时联系，说明原因，另行商定送货上门时间。

7. 根据商场超市和本部奖金制度、奖惩制度，负责计算送货部个人每月奖金。

◆ 售后服务部经理岗位职责

1. 在总经理领导下，负责本商场超市人、财、物的合理调配和有效运转。加强管理，强化优质服务教育，维护企业良好形象。

2. 主持商场超市售后服务部工作，负责维修服务等经营管理工作。

3. 领导和组织全场人员认真学习、贯彻落实党的各项方针政策及国家的各项法律、法规。

4. 确保服务质量，维护消费者合法权益。负责提出本部人员专业技术培训计划，配合人事部搞好专业教育，不断提高全场人员的专业技术水平。

5. 领导和组织全场人员认真学习、贯彻落实商场超市的各项规章制度。结合本部实际情况，组织制定部门各项规章制度，并组织贯彻实施。

6. 负责本部人员的政治思想教育，发扬民主，团结同志，确保本部经济效益的实现。

◆ 商场超市国外部职责

1. 商场超市年度国外采购计划的拟订、执行及控制。
2. 国外采购作业程序的拟订、检查及修订。
3. 商场超市工作目标的拟订、检查及修订。
4. 商场超市年度预算的拟编、执行及控制。
5. 商场超市商品进出口价格与付款条件的议订。
6. 厂商销售推广资料、广告补助费及技术协助等的争取。
7. 商场超市商品进出口事项的办理。
8. 商场超市进货进度的追踪与控制。
9. 商场超市进货动态的提供。
10. 处理厂商来往函电、联系商务及接待来访。
11. 提供厂商的产品目录、服务手册及其他有关资料。
12. 搜集与提供国内外新产品、新技术及厂商产销资料。
13. 商场超市商品进出口冲退税的办理。

14. 商场超市商品进口价格的分析与比较。
15. 商场超市进货短损的索赔。
16. 商场超市财物的经营。
17. 办理其他有关的国外进出口事项。

◆ 商场超市财务部职责

1. 商场超市财务管理与会计制度的研究、设计及改进建议的提出。
2. 商场超市预算制度的研究、设计及推行。
3. 合理制定商场超市财务计划。
4. 商场超市工作目标的拟订、执行及控制。
5. 商场超市年度预算的拟编、执行及控制。
6. 商场超市年度预算的汇编、控制及执行结果的分析与报告。
7. 总、分公司资金的筹划与调度。
8. 商场超市现金、证券、票据、契据等的出纳、保管及移转。
9. 商场超市对外投资的处理。
10. 审查各部门收支款项。
11. 会计凭证的编制、审核与保管。
12. 会计账册的登记、处理与保管。
13. 商场超市税务会计事项的处理。
14. 商场超市成本的计算及分析。
15. 编制与分析商场超市财务、会计报告。
16. 编制商场超市结算与决算报告。
17. 总、分公司账项的查核。
18. 总、分公司存货的盘查。
19. 商场超市财物的经管。
20. 办理其他有关财务、会计事项。

◆ 财务部经理岗位职责

1. 在总经理领导下，主持财务部工作。认真贯彻国家有关财政、税收工作的方针、政策和法规，主持制定本企业财务工作的具体规定和工作细则，并组织实施。

2. 负责组织编制企业财务计划、财务分析报告、各项经费预算，组织本部门人员完成各项工作任务。

3. 指导和检查商场超市财务管理工作、审计工作，组织检查商场超市所属各独立核算单位、报账单位的财务工作及各实物保管人的财产账目工作。

4. 负责组织检查收银部（室）的业务及商场超市主管会计的工作情况。

5. 负责组织企业经济分析（商品滚转分析、利润分析、商品流通费用分析、资金分析）和财产管理；负责组织好保存商品的定期盘查和财产大检查；负责掌握审查内部资金管理情况，筹措资金与资金调控情况。

◆ 商场超市人事部职责

1. 商场超市组织结构、单位职责与权责划分的研究、分析及改进建议的提出。

2. 商场超市人事制度与其作业程序的研究、设计及改进建议的提出。

3. 商场超市工作目标的拟订、执行及控制。

4. 商场超市人员编制的研订、控制及调整。

5. 商场超市人员的任免、考勤、考绩、奖惩、差假、迁调、退休等事项的办理。

6. 商场超市员工待遇的分析、研订及办理。

7. 商场超市员工教育与培养计划的拟订及实施。

8. 商场超市员工工作安全、福利、保险、退休等办法的拟订、实施及改进建议的提出。

9. 商场超市人事资料的调查、统计、分析、整理及保管。

10. 商场超市员工建议制度的建立与推行。

11. 商场超市员工关系的维系及促进。

12. 商场超市有关法律事务的接洽与办理。

13. 商场超市员工违反公司规章与失职的调查及处理。

14. 商场超市财物的经管。

15. 其他有关人事事项的办理。

◆ 人事部经理岗位职责

1. 在总经理领导下，主持人事部工作。组织部属全场人员的政治、业务学习，负责思想政治教育和工作检查，考核各项岗位职责的执行情况。

2. 正确贯彻执行党和国家、企业有关人事、工资、福利等方面的政策和规定。

3. 在总经理的领导下，负责草拟全场人员编制和员工培训、培养计划；组

织办理员工的招收、任免、调配、培养、政审、工作考核、转正、定级、工资调整和奖惩等项工作；组织整理、保管人事档案。

4. 组织办理商场超市各类技术人员职务的申报、考核、评议工作，并负责办理报批和聘书签发工作。

5. 组织了解本场员工思想、工作和生活情况，定期向总经理汇报，并配合有关部门做好员工的思想政治教育工作。

6. 负责组织管理全场员工的考勤工作，按规定权限审批、检查员工请假、销假。

7. 负责组织管理部内“三密”文件、资料的保密工作；审核各类报表和上报材料。

8. 负责对全场劳动用工、劳动分配提出改革方案，供总经理参考。

9. 负责对全场劳动质量工作进行计划、安排、检查，以及质量核定参数和审核。

10. 按制度组织办理商场超市员工离职手续。

11. 协调好与其他部门的工作关系，办理总经理交办的其他有关人事工作。

◆ 商场超市总务部职责

1. 商场超市文书、庶务管理办法与其作业流程的研究、设计及改进建议的提出。

2. 商场超市工作目标的拟订、执行及控制。

3. 商场超市年度预算的拟编、执行及控制。

4. 商场超市器具、办公用品的登记、整理、维护、调拨及保管。

5. 负责处理商场超市办公环境与设施的改善、整理、维护、安全等事项。

6. 负责处理商场超市土地、房屋及设备的购置、维护、保险、租赁、移转、出售等事项。

7. 商场超市文书的收发、登记、编号、归档及保管。

8. 商场超市器具、办公用品的采购及零用金的支用与保管。

9. 其他国内采购事项的办理。

10. 表格、书刊、讲义、章则的印制、登记及整理。

11. 商场超市通讯设备及电话总机的管理。

12. 商场超市询问台的管理。

13. 商场超市员工出国的办理。

14. 商场超市固定资产的经管。

15. 完成其他有关总务事项。

◆ 商场超市楼层总监岗位职责

1. 在总经理领导下，负责楼层现场管理工作。

2. 负责对楼层的服务质量、劳动纪律、商品陈列、楼层安全和环境卫生的检查、监督。

3. 负责处理楼层出现的问题和突发性事件，并做好现场工作记录。

4. 负责协调楼层各商店之间的关系，对各商店执行商场超市各项规章制度情况进行考核，并做出鉴定。

5. 负责定期向总经理室反馈楼层工作、违章纠正及处理意见的情况。

6. 负责对现行制度提出建设性修改意见。

7. 完成总经理交办的其他任务。

◆ 商场超市安全保卫部职责

1. 在总经理领导下，负责全场人、财、物的安全保卫工作。

2. 负责商场超市的治安工作以及保安队、护场队的领导和管理；负责来场首长及贵宾的警卫工作；负责外来人的登记管理；负责商场超市封启店和门前摊贩清理工作；协助公安人员侦破案件，确保商场超市内各项工作正常运行。

3. 负责商场超市消防工作，组织义务消防队、管理消防器材。

4. 负责管理商场超市员工、机动车、非机动车，确保交通安全。

5. 认真办理员工申请出境审查手续。

6. 协助武装部做好兵役法的宣传和征兵、民兵训练工作。

7. 做好雨季防汛准备工作。

8. 协同人事部，做好员工安全教育和专业人员的培训工作。

9. 负责安全保卫的统计工作。

10. 建立健全有关治安、保卫、消防的规章制度和实施细则。

11. 接待和办理有关治安保卫的外调和信访工作。

12. 办理商场超市党委、总经理及上级有关部门交办的其他有关安全保卫工作。

◆ 安全保卫部经理岗位职责

1. 深入实际、调查研究，掌握和熟悉各部门、商店情况（包括治安情况，重点人员情况和重点要害部位防范措施情况）。预防、打击商场超市员工违法

犯罪活动。

2. 负责保卫部全面工作，主持制定本部年度、季度和月份工作计划、总结，按期上报商场超市党政领导和公安机关主管业务部门，并组织认真贯彻实施。

3. 加强对本部人员的政治思想教育和业务培训，负责对各岗人员工作的考核、检查。

4. 积极参加治安综合治理，分析治安形势，搞好“四防”和法制宣传教育，发挥职能部（室）作用，协调各方面安全保卫工作，配合有关部门做好帮教对象工作。

5. 负责调配警卫力量和义务消防队组织。根据重大活动的不同特点制定保卫方案，并组织实施。

6. 完成领导交办的其他任务。

◆ 商场超市工程部职责

1. 确保商场超市水、电、气、风和电梯等大型设施设备的正常运转。

2. 负责商场超市设备、能源、修建工程以及变电室等各种设施的管理。

3. 负责商场超市设备的购置，并提出设备使用保养、维修和添置附件的有关要求。

4. 建立设备账目和卡片，制定相应设备的操作须知和操作规程。

5. 负责建筑物及场内工程的维修、改建、扩建工作，拟订基建规划和土建计划。

◆ 工程部经理岗位职责

1. 在总经理领导下，全面主持商场超市工程部工作。

2. 依照上级领导下达的任务和要求制定工程部的工作计划，并组织实施。

3. 负责对全场设备管理、能源管理、修建工程以及有关全场水、电、气、风、话、梯等设施、设备运转工作的检查。

4. 负责组织审批工程项目的预算计划，及时了解全场各在建工程进度，提出向施工方付款的计划。

5. 确保商场超市各项基建工程顺利进行。组织工程部全体员工认真学习贯彻党和国家有关工程建设的各项方针政策以及商场超市的规章制度，深入基层调查研究，发现问题及时采取措施。

◆ 商场超市各部门经理岗位职责

1. 在商场超市经理的领导下，商场超市各部门经理主持本组全面工作。

2. 商场超市各部门经理负责本部门的经营活动，严格执行场内各项规章制度。

3. 商场超市各部门经理负责小组员工工作的合理安排，调动全组员工的积极性，保证完成商场超市下达的各项经济指标和各项工作任务。

4. 商场超市各部门经理负责本部门商品的出入库管理，组织好本部门的盘点工作。

5. 商场超市各部门经理负责检查与考核员工工作以及服务规范、仪表仪容。开好班前班后员工会，妥善安排本部门员工班次，保证货区不空岗。

6. 商场超市各部门经理负责本部门人、财、物的安全，严格执行安全保卫有关制度。负责本部门商品卫生和商品陈列工作，检查、监督本柜组的安全工作，发现问题及时上报。

7. 商场超市各部门经理应接受各级领导及楼层总监的检查与指导。

8. 商场超市各部门经理负责及时反馈销售及商品信息。

9. 商场超市各部门经理在楼层总监统一指挥下，负责对突发性事件的处理。

10. 完成领导交办的其他任务。

◆ 公关广告部经理岗位职责

1. 认真贯彻执行本商场超市经营发展战略方针，根据本商场超市的总体工作部署，结合实际主持制定公关广告工作规划和年度计划，并组织实施。

2. 负责审核、确定本商场超市对外宣传、摄影、展览、出版、声像、录像、广告的选题、设计定稿、印刷、制作、发行等工作。

3. 负责组织召开本企业新闻发布会、记者招待会，筹划与主持召开有关公共业务的各种会议与活动。

4. 加强公关广告业务的调查研究和预测，掌握市场信息，根据货源变化和消费者需求，采取相应措施，为商场超市领导制定政策，提供咨询意见和依据。

5. 主持制定商场超市对外宣传、发展公共关系的经费预算和使用计划，并监督检查开支情况。

6. 加强本商场超市公关队伍的建设，制定和组织实施公关队伍培训计划，检查本部门员工广告管理、广告策划、美工制作的工作情况，提高其业务素质。

◆ 电脑部经理岗位职责

1. 在总经理领导下，全面主持本部门工作。

2. 负责对计算机网络的整体设计、规划。

3. 负责协调有关岗位，确保整体系统安全运行。

4. 定期向总经理室汇报计算机系统分析结果，为总经理正确决策提供科学的依据。

5. 负责协调有关部室及场外有关人员间的关系，为电脑部工作创造良好的外围环境。

6. 负责制定电脑部的发展规划，立足商场超市加强服务，不断提高商场超市管理水平。

7. 完成领导交办的其他任务。

◆ 商场超市分公司职责

1. 负责分公司销售与服务目标的拟订、检查及修订。

2. 负责分公司销售与服务计划的拟订及目标进度的追踪与达成。

3. 负责分公司年度预算的拟编、执行及控制。

4. 负责分公司账项的登录与控制。

5. 负责分公司与总公司往来事项的处理。

6. 负责商场超市销售与服务收入的收取。

7. 负责商场超市营业奖金的初步计算。

8. 负责有关业务推广及客户查询事项的办理。

9. 负责分公司商品的保管与控制。

10. 负责分公司人员日常性工作、教育与培训的实施。

11. 负责商场超市所属营业处或联络处的管理。

12. 商场超市财物的经管。

13. 完成其他有关分公司经营的事项。

第四章　商场超市行政办公室管理制度

◆ 商场超市招商管理制度

一、机构设置与管理权限

1. 商场超市招商工作，在总经理领导下，由市场经营部主管，各职能部室、商店按管理权限分工负责。

2. 商场超市进货管理委员会负责审批被招商企业的进场资格，市场经营部负责定期或不定期组织有关部室对被招商企业商品质量、经营品种和销售情况进行考核，对物价、计量、商标、陈列卫生进行检查。

3. 人事部负责对来场信息员进行面试、审查体检表和岗前培训。经考试合格，方可发放上岗合格证。负责定期或不定期会同有关部室对信息员服务规范、劳动纪律、商容风纪等进行检查考核。

4. 安全保卫部负责对商场超市信息员验证（身份证、工作证、健康证、暂住证）工作，并将审核情况登记入册，与被招商企业签订安全责任书，负责定期或不定期会同有关部室，对被招商企业进行安全检查，特别是防火、防盗、防汛检查。

5. 行政部负责商场超市信息员的工服发给，收取食堂、医疗、美发、淋浴等项服务的管理费和借用财产管理等工作。

6. 各商场超市商店明确一名经理负责被招商企业的日常管理工作，并负责向市场经营部提供被招商企业的营业执照副本、招商审批表、联销协议、商品样品、价格目录及来场信息员的各种证件。

二、招商标准（条件）

1. 被招商企业选派的信息员，必须是本厂（公司）正式职工，条件是道德品质好、责任心强、热情大方、会讲普通话，男身高、女身高、裸视都符合招商要求。信息员受双重企业管理，享受其所在企业（工厂、公司）待遇。

2. 商场超市招商工作实行动态管理。被招商企业要认真遵守商场超市各项管理制度，积极配合商场超市开展各种促销活动，努力完成销售计划。对3个月完不成销售计划，又无季节影响或违反商场超市管理制度的，企业市场经营部有权提出终止协议。

3. 被招商企业必须是具有法人资格，并已在当地工商行政管理部门注册登记的国营、集体、三资和私营企业或有外贸进出口权的代理商。

4. 被招商企业所经营的商品必须是商场超市所属商店经营范围内的合格商品；商品必须是符合各级计量、质检、卫生标准，实行三包（包修、包退、包换）的本厂产品，坚决杜绝经营其他厂家的产品及滞销、假冒、伪劣商品。

5. 招商联营期限，一般为3个月至半年，有发展前途的可订1～2年，到期后根据销售计划完成情况和市场供求情况决定是否续签合同。

三、招商审批程序

1. 招商工作要贯彻商场超市的经营方针，择优招商。

2. 各商店要按照不重复招商和申报在先的原则进行严格筛选。

3. 凡符合招商标准的企业，须向商场超市提出书面申请，与商场超市签订协议书，由商场超市将被招商企业的营业执照副本、审批表（一式四份）、样品、价格目录、质量认证书、税务登记证、生产许可证、卫生许可证以及商场超市审批意见，一并报市场经营部由商场超市进货管理委员会审批后，再到商场超市人事部办理其他手续。

4. 人事部根据经营部的审批表（第二联）及信息员的彩色照片、体验表进行面试，并负责组织学习商场超市规章制度、服务规范，进行岗前培训，经考试合格上岗，未经培训考核不得上岗。被招商企业不得擅自更换信息员。

5. 安全保卫部根据市场经营部的审批表（第三联）来审查商场超市信息员的身份证、工作证、健康证，并登记入册与其签订安全责任书，进行安全教育并负责发放信息员胸卡。

6. 行政部根据市场经营部审批表（第四联），负责办理来场信息员的工服发放、就餐、借用财产等手续。

7. 被招商企业在市场经营部、人事部、安全保卫部备案后，方可办理进店经营事宜。

8. 对符合招商标准的私营企业，各商店要经双人实地考察，特别是食品加工企业，要考察其是否符合国家颁布的卫生标准，是否有生产许可证、卫生许可证，服装加工业要了解其生产规模，并向市场经营部出具实地照片。

9. 对不按照招商审批程序办理，擅自进店销售的企业，要追究商场超市商店主管经理的责任，并给予一定的经济处罚，责令其厂家立即撤出。

四、物价、计量、统计、保险及财务管理

1. 被招商企业的商品销售价格，必须经商场超市专职物价员看样定价，并

上报市场经营部审批，招商企业要向物价员提供成本单（发货单）、价格目录，遇特殊情况经主管经理批准，可用供货合同单，暂定临时价格，正式发票一到，马上办理正常手续。

2. 被招商企业进销均纳入商场超市商店进销账目。商场超市统一建立《招商企业销售月报表》，内容包括：单位名称、品种、销售额等，由各商场超市商店统计员填写，每月向市场经营部报送。

3. 各商场超市商店要建立被招商企业进、销、存登记，单独设账，做到账面清楚、整洁，每月5日前将其经营情况上报市场经营部。

4. 被招商企业如需使用计量器具（尺、秤、验光仪）的，须事先向市场经营部申报，经（计量）技术检定，履行登记备案手续后，方可使用。

5. 被招商企业进场前应到当地保险公司办理人身财产保险，未办理保险的，在商场超市内发生人身伤亡、商品及财产损失的，由招商企业自行负担。

6. 被招商企业的销货款必须由商场超市统一收款，按时上交银行，货款结算一律通过银行，结算前要与记账员核对，销多少结多少，不能多结，同时要按《招商细则》规定扣除所聘售货员费用和营业税款后再做结算。

7. 被招商企业在商场超市周转仓库储存商品的，必须按财务部门制定的有关费用标准缴纳仓储保管费用。

五、招商监督与处罚

1. 商场超市各职能部室要按照本制度要求对被招商企业进行监督管理，凡无营业执照或不按规定的经营范围、经营方式经营，出现扰乱商场超市正常治安秩序等情况的坚决予以取缔，并追究有关商场超市负责人责任，没收厂方非法所得，对厂家处以规定数额的罚款，对个人处以罚款。

2. 必须以物美价廉为宗旨，经商场超市物价审批定价，明码标价，才可出售被招商厂家商品。要坚持文明经商，如有违反供应政策，损害消费者利益的，视情节轻重分别给予批评、罚款、终止协议的处罚。

3. 厂家对借用商场超市的财产要注意爱护，妥善保管，如有损害照价赔偿。

4. 厂方信息员（含商场超市选派售货员）如违反商场超市有关规定，分别由各职能部室向厂家提出批评、罚款，责令当事人下岗培训，或调换人员，厂家必须按各职能部室要求逐项落实，拒绝接受批评和罚款的给予终止协议处理。

5. 商场超市各职能部室要根据各自分工，认真检查、严格管理。如因管理不善或放弃对厂家监督管理，出现问题后不认真解决，造成一定影响的要追究有关部门、商店商场超市领导责任。

6. 市场经营部在对被招商企业经营范围、经营品种、商品质量、销售情况、服务规范、物价计量进行检查中，对符合本管理制度的要维护其合法权益，保障其合法经营，对销售不佳，以次充好、坑骗顾客、损害消费者权益的，有权做出撤换或终止协议的决定。

7. 人事部定期对信息员进行岗位考核，对不符合服务规范，不执行规章制度的给予经济处罚，并追究所在商场超市主管经理的责任。

8. 上岗信息员要统一着装，佩戴胸卡，严禁佩戴实习生或其他胸卡，一经查出要追究其所在商场超市经理的责任，并给予罚款处理，信息员立即下岗。

9. 被招商企业使用未经检验计量器具的，一经查出立即没收器具，造成重大影响的清除出场。

10. 被招商企业，出现私下交易、场外交易、代留货款的，一经发现即终止协议。

◆ 行政办公规范管理制度

第一条　为使公司办公管理及文化建设提升到一个新层次，特制定如下规定。

第二条　办公仪表规范

1. 每周一至周四：男士着深色套装（马甲）、衬衣、皮鞋，必配领带。
2. 每周一至周四：女士着深色套裙（或裤）、马甲、衬衣、皮鞋。
3. 周五：随意着休闲上装及长裤，女士可着裙装（有外事活动除外）。
4. 头发梳理整齐，服饰熨烫挺括，领带正挺，皮鞋亮净。

第三条　办公区规范

1. 办公桌：桌面除电脑、口杯、电话、文具外，不允许放其他物品。
2. 辅桌：放文件盒、少量工具书。
3. 坐椅：靠背、坐椅一律不能放任何物品，人离开时椅子调正。
4. 电脑：主机上方有显示器，电脑置写字台左前角。
5. 卡座屏风：内外侧不允许有任何张贴。
6. 垃圾篓：罩塑料袋，置写字台下右前角。

第四条　办公室规范

1. 办公桌：桌面除公司购置案头用品及电脑外无其他物品。
2. 辅桌：桌面置文件盒、笔筒、书籍外，不准放其他物品。
3. 电脑：桌面呈45度角贴墙放置，横式主机置显示器下，竖式主机置桌面下。
4. 拖柜：置办公桌下左角或辅桌后部，面朝办公椅。

5. 垃圾篓：置辅桌后。

6. 饮水机：放指定地点，不得随意移动。

7. 报刊：必须上报架，或阅完后放入办公桌内。

8. 外衣、手袋：请置挂于衣帽间或柜子内，严禁随意放在办公桌椅及地柜上。

第五条 语言规范

1. 交往语言：您好，早晨好，早，晚，再见，请问，请您，劳驾您，关照，谢谢，周末愉快。

2. 电话语言：您好，请问，谢谢，再见。

3. 接待语言：您好，请稍候，我通报一下，请坐，对不起，请登记，我即去联系，打扰您一下，好的，行（切勿说“不”）。

第六条 行为规范

1. 坚守工作岗位，不要串岗。

2. 上班时间不要看报纸、玩游戏或做与工作无关的事情。

3. 办公桌上应保持整洁并注意办公室的安静。

4. 上班时间不要在办公室化妆。

5. 接待来访和业务洽谈，请在接待室或会议室进行，私客不得在办公区停留。

6. 使用接待室和会议室，要事先到办公室登记，一般内部事务不得随意使用接待室。

7. 不要因私事打公司长途电话，凡因私事打电话，发现一次罚款30元。

8. 不要在公司电脑上发私人邮件或上网聊天，发现一次，罚款50元。

9. 不要随意使用其他部门的电脑；私客未经总经理批准，不准使用公司电脑。

10. 所有电子邮件的发出，须经部门经理批准，以公司名义发出的邮件须经总经理批准。

11. 未经总经理批准和部门经理授意，不要索取、打印、复印其他部门的资料。

12. 严格遵守考勤制度，迟到、早退按规定扣罚。

13. 不论任何原因，不得代人打考勤卡。

14. 吸烟请到吸烟室，否则罚款50元。

15. 请病假如无假条，一律认同为事假。

16. 凡出远勤达一天以上者，应先填报经领导批准的出差证明单。

17. 因故临时外出，必须请示部门经理，各部门全体外出，必须与总经理办公室打招呼。

18. 无工作需要，不要擅自进入计算机房、客房服务中心、档案室、打字室、财务部、会议室、接待室。

19. 不要将公司的烟缸、茶杯、文具等一切公物，带回家私用。

◆ 行政办公纪律管理规定

1. 凡本公司员工上班应戴胸卡。

2. 坚守工作岗位不能串岗。

3. 上班时间不许看报纸、玩电脑游戏、打瞌睡或做与工作无关的事情。

4. 办公桌上应保持整洁，并注意办公室的安静。

5. 上班时穿西装和职业装，不能穿超短裙与无袖上衣及休闲装，不要在办公室化妆。

6. 接待来访和业务洽谈应在会议室进行。

7. 不许因私事长期占用电话。

8. 不许因私事拨打公司长途电话。

9. 不许在公司电脑上发送私人邮件或上网聊天。

10. 未经允许，不要使用其他部门的电脑。

11. 所有电子邮件的发出，必须经部门经理批准，以公司名义发出的邮件须经总经理批准。

12. 未经总经理批准和部门经理授意，不要索取、打印、复印其他部门的资料。

13. 不要迟到早退，否则按规定扣罚。

14. 请假须经部门经理、分管副总或经理书面批准，到办公室备案；假条未在办公室即时备案，公司以旷工论处，扣减工资。

15. 平时加班必须经部门经理批准，事后备案者，公司不发加班费。

16. 不论任何原因，不得代他人打考勤卡，否则将被公司开除。

17. 因工作原因未及时打卡，须及时请部门经理签字后于次日报办公室补签，否则作旷工处理。

18. 加班必须预先由部门经理批准后再向办公室申报，凡加班后申报的，办公室将不予认可。

19. 在月末统计考勤时，办公室对任何空白考勤不予补签，如因故未打卡，请到办公室及时办理补签手续。

20. 吸烟到卫生间，否则将被罚款。

21. 请病假如无假条，一律认同为事假。

22. 请假条应于事前交办公室，否则将视为旷工。

23. 市场部因当日外勤而不能回公司打卡的员工，请部门第一负责人在当日写出名单，由办公室经办人打卡。

24. 凡出远勤达1天以上者，须先填报经领导批准的出差证明单。

25. 因故临时外出，必须请示部门经理；各部门全体外出，必须报总经理办公室。

26. 不得将公司烟缸、茶杯、文具和其他公物带回家私用。

27. 在业务宴请中，勿饮酒过量。

28. 无工作需要不要进入经理办公室、计算机房、客户服务中心、档案室、打字室、财务部以及会议室、接待室。

◆ 办公室主任职责规定

职务规定

第一条 负责督促、检查行政部门对上级的指示、总经理办公室决议及总经理决定的贯彻执行。

第二条 定期组织收集、分析、综合公司有关生产、行政等方面的情况，主动做好典型经验的调查总结，及时向总经理汇报、请示工作，并定期向上级书面汇报。

第三条 根据总经理指示，负责组织总经理主持的工作会议，安排并做好会务工作。

第四条 负责起草总经理授意的综合性工作计划、总结和工作报告。

第五条 组织起草总经理办公室文件（负责审核各职能部门以总经理办公室名义起草的文件），组织并做好公司文件的编号、打印、发放以及行政文件的立卷、归档、保管工作。

第六条 组织做好总经理办公室印鉴和介绍信的使用保管、函电收发和报刊收订分发工作，并及时编写公司的大事记。

第七条 协调、安排涉及多部门主管参加的各种会议。

第八条 组织并做好来客接待和公车的管理工作。

第九条 指导并做好电话话务与机线维修工作。

第十条 根据总经理提出的方针、目标、要求，及时编制本室的方针目标，并组织贯彻落实。

第十一条 负责公司办公用房的分配调整及办公用品、用具标准的制定和管理，并对办公用品、用具标准化及各部门文明办公进行检查督促。

第十二条 负责完成总经理临时交给的各项任务。

职权规定

第十三条　有权向公司各部门索取必要的资料和情况。

第十四条　有权检查督促对总经理指示的贯彻执行情况。

第十五条　有权催促各部门按要求完成公司下达的工作任务。

第十六条　有权催促各部门及时做好文件与资料的立卷、归档工作。

第十七条　有权按总经理的指示，协调各部门之间的工作关系。

第十八条　有权安排、调度公车的使用。

第十九条　对各部门以总经理办公室名义起草的文件有审核和校正权。

第二十条　对不符合规定或质量不高、效果不大的文件、资料，有权拒绝打印发放。

第二十一条　对要求各部门主管参加的会议，有综合平衡或精简压缩的权力。

第二十二条　有权根据总经理的指示，对办公用房进行分配和调整，并对办公用品、用具标准化进行检查、督促。

职责规定

第二十三条　对得知生产行政工作出现异常情况后未及时向总经理反映，以致造成重大损失负责。

第二十四条　对总经理办公室行文的差错，收集与整理的资料失实而造成的严重的后果负责。

第二十五条　对机密文件和文书档案管理不严，发生失密、泄密或丢失、损坏负责。

第二十六条　对公文、函件、报刊、电报传递不及时或发生丢失、误传现象而影响工作负责。

第二十七条　对印鉴、介绍信管理不严或使用不当而造成的不良后果负责。

第二十八条　对下属工作质量差造成的不良影响负责。

第二十九条　对本室所属岗位发生的设备、人身、交通、火灾事故负责。

第三十条　对未及时根据公司方针目标的有关要求，编制好本室方针目标或未及时检查和落实负责。

◆ 总办文员管理制度

第一条　总台及各楼层值班人员，统称总办文员。

第二条　总办文员上班需着工作装、化淡妆。

第三条　总办文员要按以下程序工作：

按时到公司，穿工作服，检查打卡机，挂领导值班牌。

迎候员工上班，监督员工打考勤卡。

收卡。

第四条　总办文员对待员工或其他客人要礼貌大方、热情周到。对来找高层管理者的客人，要问清事先有无预约，并主动通知被找者。

第五条　各楼层的文员，应视本楼层的具体情况，参照总台的工作程序做好工作。文员要保持会议室的整洁，并主动给参加会议的人员倒茶水。会议结束后，立即清理会议室。

第六条　值班文员应推迟30分钟下班。各楼层文员下班前应先关好空调机并检查各办公室，发现里面没有人时，应锁门关灯，做到人离灯灭。如有员工确因工作需要需加班时应通知总台。当天值班的总台文员，亦应在员工下班后巡逻楼层，确保安全后方可离开。

第七条　总办文员如违反本制度，视情节给予批评，或处以罚款；屡教不改的，扣除当月奖金直至给予辞退处理。

◆ 办公室员工岗位职责规定

第一条　办公室主任

1. 全面领导办公室工作并具体主持行政事务工作。
2. 召集公司办公室每周例会，制定每周工作计划。
3. 审核批准公司规定数额内行政费用开支报告。
4. 审核上报公司规定数额以上行政费用开支计划。
5. 负责公司防火、防盗及交通等安全管理工作。
6. 管理公司员工及住房。
7. 负责对外经济合同的审核签章及公司法律事务协调。
8. 管理总经理办公室人员编制。
9. 负责对外联系的工作计划的制定与实施。

第二条　行政主管

1. 按合同实施物资采购和小型用品采购。
2. 具体安排员工午餐。
3. 管理环境卫生。
4. 安排外来宾客的住宿。
5. 具体办理车辆的年检、年审、保险、维修并与管理部门联系。
6. 办理经批准的公司员工的暂住证，负责与安委会的工作联系。

7. 其他工作。

第三条　前台文员

1. 接转交换机电话。

2. 负责传真收发与登记。

3. 负责前台接待、登记。

4. 引见、招待、接送来宾。

5. 负责监督打卡和汇总考勤。

6. 负责请假及加班申报单的保管、汇总、造表。

7. 负责锁门，管理电梯，检查灯光、门窗。

8. 收发报刊函件及整理保管报纸。

第四条　办公室副主任

1. 督办与上报全公司各部门每周的工作计划。

2. 落实谈心制度。

3. 反映员工的思想动态，研究、报批与实施引导激励员工的激励机制。

4. 安排布置内部会议的资料。

5. 组织与安排员工生日及公司集会。

6. 负责公司发文管理及报批。

7. 协助全公司各部门的资料整理。

8. 管理档案。

9. 审查文件、记录及内刊。

第五条　文　员

1. 负责文件、资料的打印、登记、发放、复印、装订。

2. 管理饮水。

3. 保管、登记和按规定发放公司办公文具与器材。

4. 制定办公用品计划并报主任审批。

5. 接待与通报总经理室客人。

第六条　司　机

1. 保证公司业务部门用车的及时出行与安全。

2. 保证公司领导上下班用车及来宾接送用车。

3. 负责使用车辆的保管及日常清洗、维护、保养。

4. 其他工作。

◆ 经理秘书工作条例

秘书的任务

第一条　秘书的任务是代替公司经理处理那些可以由其他人完成的工作和为经理的工作做好准备。

第二条　本公司秘书的工作有很多项内容，简单地表示如下：传达；运转；助手；书籍文件整理；室内整理；代行事务；会计事务；调查；记录；接待。

第三条　以上工作的内容以及分量，根据经理的意图和各项工作的具体内容决定。

秘书的工作内容

第四条　传达事务的工作内容

1. 接待来访。

来访者各有不同，事有大小，秘书要区别对待。对应该会见的人，应直接转达对方的意图，并引其进入会客室或经理办公室，不论对方要求见面还是仅仅预约。对不宜会见的人，在请示经理后以“不在”、“正在开会”或“工作很忙”等为由拒绝对方，或是将个人意见报经理后做出答复。

2. 收听电话。

收听电话时一定要先声明“这里是××公司”等，然后记下对方的姓名、工作单位、有什么事情，根据对方情况，不妨碍时可明确回答，但一般不说经理是否在。

3. 转达。

需要转达时要明确对方的身份和要转达的内容，并准确、迅速地转达。

4. 文件的收发及分送。

收到的邮件或送来的文件，首先要区别是需直接送呈经理的，还是需秘书先进行处置和整理的，或者是私用文书（这些区分的范围需事先请示经理），需经理办理的要直接送交经理。经理不在时，如果有与经理直接有关的留言、电报、快递，可用电话告知。

第五条　日常运转工作内容涉及出席会议、旅行、参加宴会、拜访、起草文件等各方面工作。

1. 日程的设计及其安排。

对所确定的经理应处理的事项，如会见、出席高层职员会、总会等会议的日期和时间进行记录整理，并随时进行调查，协助经理制定出日程表。

日程计划应记入每月日程表，必要时在上面记下预定内容和变更情况。

2. 准备及安排。

有些工作需要特别的准备和安排，而且这些工作通常都有一定的时间限制，因此必须提前做好适当的准备。

第六条　用品的整理

秘书应将经理工作中所需的文件资料、各项用品及备用品事先准备齐全。

1. 在办公室内。

平常经常使用的物品及备用品，应在合适的地方放置合适的数量。为此，应设计一张用品及备用品的明细表，在上面记下品种，一个月或一周所需数量以及补充的数量和补充日期，此外还必须存有一定量的备用品，以便随时补充。

2. 经理外出时。

经理外出时需使用的钢笔、铅笔等，每天都应事先准备好一定数量，需要随身携带的物品也要做同样考虑。这些需要准备的物品应在询问过经理后制作一张明细表，事先贴在那里以防遗漏。如果是出差，还应考虑出差地点和天数等，更要经常征询经理意图，以准备好所需用品。

3. 文件、资料的准备。

首先要清楚哪些文件是重要的，如不明白，要详细询问，以便将可能会用的文件材料一并准备齐全。然后画一张文件明细表以方便使用。

第七条　文件整理业务

1. 为使经理处理完毕或正在使用的文件不丢失、散乱，并且随时可以提用，需要对这些文件进行整理。整理工作首先要根据经理意见将文件分类，并放入固定的装具和容器内，使用中还要经常整理，以便很容易地查到文件。

2. 整理工作的关键是分类项目的确定，保管及整理文件用品的选择和整理、借阅手续的完善。

3. 业务用的文件分为正在处理的文件、正在运行的现行文件和已处理完毕的文件，此外还有机密类文件。根据应用情况还可以分为每日必用、常用和不常用三种。

4. 经过这样的整理后，有必要对其进行装订，并给每一个文件集合体以一定的户头名称。应在听取经理意见后再制一张文件分类的明细表，将表张贴在保管场所或保管人的桌子上，便于参照。

第八条　整理、清扫工作

此项工作应由秘书督促事务员和勤杂工来完成。工作中需注意如下几点：

1. 清理桌面。

台历和墙上挂的日历要每天调整日期。桌子要擦干净。常用品要准备好，并按要求备齐数量。将前一天取出的图书、文件放回原处，有破损和污染的物

品要清扫或更换。

2. 室内的物品都要放在固定的地方。

第九条　代行业务

秘书可以代行的事务主要有：

1. 参加庆典、丧礼等仪式。

这种场合要特别留心服装和服饰品及行为仪表的得体，同时还要十分讲究寒暄、应酬的用语。

2. 转达经理意见或命令。

表达经理意见要完整准确，注意简洁、迅速。有时根据情况，还要将对方的答复向经理汇报。

第十条　会计事务

该项事务是指由经理直接使用的几种账目的管理，包括：各项物品的购入及发放、资产的调配及运用、现金收入及支出等方面的账目记录及管理。

1. 关于资产状态及收支情况要制作明细表，至少一个月要制作一张月报表，在特殊情况下，要随时根据经理及副经理的要求拿出报表。

2. 处理资产状况还应注意以下几点：

（1）支出及收入可以根据原始凭证将其发生额记入现金出纳账中。现金出纳账与现金余额的多少应保持一致。票据上要有经手人和秘书的印章以明确责任，每个月应有两三次，将这些收据汇总后让经理过目。

（2）日常的现金支出应限定一定的数量，除此之外，若有特殊项目，应申请特别支出的资金或开出支票。

（3）开具支票需有收据或其他凭证，并在支票上记下用途，由经理盖章。

（4）资产分为土地、建筑物、有价证券、备用品及各种家具杂物的押金等。应设立各种资产的台账及有价证券簿，详细记录各种资产的内容、单价、数量、现有额及出入额等。

（5）银行存款要设存款底账。接受款项者应按名称分别立账并明示余额。

3. 各种物品的购入和发放应特别注意有无使用申请和手续是否齐备，并及时入账，以免遗忘和推迟记账。

第十一条　协助调查

公司的调查通常分为特别调查和一般性调查两类。公司在开展各种调查工作时，办公室秘书需做好协助工作。

1. 进行调查工作时，秘书应选择并委托合适的专家、顾问进行或将他们列为调查委员，并与之保持日常联系，需要时提出调查课题请他们完成。

2. 有些专业事项的调查，秘书也可以亲自听取专家和当事人的意见，或在调查各方面情况后，将意见和调查情况汇总后报告给经理。

第十二条 文书工作

文书工作有三个方面：书写信函、起草文件以及誊清或印刷文件。

1. 信函的完成。

对经理经常会使用的信件种类可事先汇集为“标准通信范例”，需要时选择一种略加增删便可使用，较为方便。

2. 文件的誊清及印刷。

主要包括将草案以笔记形式誊清、打印、直接印刷以及辑录图书杂志上的有关内容等四项工作。

第十三条 联系业务

联系工作就是要向经理或副经理转达某项事情并向对方转告经理或副经理的意图，听取对方的答复，并将答复再次反馈给经理。

第十四条 招待事务

招待是指在经理外出、返回时对其提供的服务，或有客人来访时应提供的礼仪性款待，多指派事务员或勤杂工来完成。款待包括向导、收存携带物品、奉送茶点、迎来送往等。

◆ 员工保密纪律规定

第一条 保密工作是指对可能发生的泄密和窃取活动采取的系列防范措施。

第二条 保密工作原则：积极防范，突出重点，严肃纪律。

第三条 全体员工应做到：不该看的不看、不该问的不问、不该说的不说。

第四条 文件和资料保密

1. 拟稿。

文稿的拟定者应准确定出文稿的密级。

2. 印制。

文件统一由行政管理部印制。

3. 复印。

复印秘密文件和资料，由主管批准。

4. 递送。

携带秘密文件外出，由两人同行，并包装密封。

5. 保管。

秘密文件由行政管理部统一保管，个人不得保存。如需借阅，由主管批准，并于当天收回。

6. 归档。

没有解密的文件和资料存档时要在扉页上注明原定密级，并按有关规定

执行。

7. 销毁。

按档案管理的有关规定执行。

第五条　对外披露信息，按公司规定执行，按下列程序办理：由部门经理、主管、法律事务处会签。

第六条　保密内容按以下三级划分：

1. 绝密级。

（1）集团领导的电传、传真、书信。

（2）非公开的规章制度、计划、报表及重要文件。

（3）集团领导个人情况。

（4）正在研究的经营计划与具体方案。

2. 机密级。

（1）集团电传、传真、合同。

（2）生产工艺及指导生产的技术性文件和资料。

（3）员工档案。

（4）组织状况，人员编制。

（5）人员任免（未审批）。

3. 秘密级。

集团的经营数据、策划方案及有损于集团利益的其他事项。

◆ 印章管理制度

第一条　本制度就公司内印章的改正与废止、管理及使用方法做出规定。

第二条　本规定中所指印章是在公司发行或管理的文件、凭证文书等与公司权利义务有关的文件上，因需以公司名称或有关部门名义证明其权威作用而使用的印章。

第三条　公司印章的制定、改刻与废止的方案由总经理办公室主任提出。

第四条　总经理办公室主任必须在提出的议案中对新旧公司印章的种类、名称、形式、使用范围及管理权限做出说明。

第五条　公司印章的刻制由总经理办公室主任负责，更换或废止的印章应由规定的各管理人迅速交还总经理办公室主任。

第六条　除特别需要，由总经理办公室主任将废止印章保存三年。

第七条　公司印章散失、损毁、被盗时，各管理者应迅速向公司递交说明原因的报告书，总经理办公室主任则应根据情况依本章各条规定的手续处理。

第八条　总经理办公室主任应将每个印章登入印章登记台账内，并将此台

账永久保存。

第九条　印章在公司以外登记或申报时，应由管理者将印章名称、申报年月日以及申报者姓名汇总后报总经理办公室主任。

第十条　公司印章的使用依照以下手续：

1. 使用公司或高级职员名章时应当填写“公司印章申请单”（以下简称申请单），写明申请事项，征得部门领导签字同意后，连同需盖章文件一并交印章管理人。

2. 使用部门印章和分公司印章，需在申请单上填写用印理由，然后送交所属部门经理，获认可后，连同需要用印文件一并交印章管理人。

第十一条　公司印章的使用原则上由印章管理人掌握。印章管理人必须严格控制用印范围和仔细检查用印申请单上是否有批准人的印章。

第十二条　代理实施用印的人要在事后将用印依据和用印申请单交印章管理人审查。同时用印依据及用印申请单上应用代理人印章。

第十三条　公司印章原则上不准带出公司，如确因工作需要，需经总经理批准，并由申请用印人写出借据并标明借用时间。

第十四条　常规用印或需要再次用印的文件，如事先与印章主管人取得联系或有文字证明者，可省去填写申请单的手续。印章主管人应将文件名称及制发文件人姓名记入一览表以备查考。

第十五条　公司印章的用印依照以下原则进行：公司、部门名章及分公司名章，在分别以各自名义行文时使用；职务名称印章在分别以职务名义行文时使用。

第十六条　用印方法

1. 公司印章应盖在文件正面。

2. 盖印文件必要时应盖骑缝印。

3. 除特殊规定外，盖公司章时一律应用朱红印泥。

4. 股票、债券等张数很多，盖章麻烦时，在得到经理批准后，可采取印刷方式。

◆ 印章处理制度

第一条　本制度规定本公司重要印章及一般印章的处理事项。

第二条　重要印章由总经理或总务部经理负责保管，其他用章由总务部秘书室保管。

第三条　需加盖重要印章或其他用章时依照以下手续进行。

1. 重要印章。

（1）需盖章时，持需盖章文件并填写“重要用印申请书”，经所属部门的负责人批准后报总务部秘书室。

（2）接到申请的秘书室主任，确认手续完备和申请单上填写无误后，将其与文件一起交总务部经理批复。

（3）总务部经理对文件的效用进行审查，对有关疑点进行质询后注明意见，呈报总经理。

（4）总经理在对上述过程及文件审查后，直接在文件上盖印。

（5）盖过印的文件及“重要用印申请书”由总务部经理返还秘书室，文件发还申请人，“重要用印申请书”的“处理结果”一栏由总经理填写，由秘书室统一保存。

（6）总经理若认为文件有不完善之处，由总务部经理、秘书室主任依次向申请者反馈。

2. 一般印章。

（1）将文件与填写的“一般印章施印登记表”一起交总务部秘书室。

（2）接收上述文件及表格的总务部秘书室主任要亲自处理用印事务。

（3）总务部经理作为秘书室主任的上级，负有管理用印的责任。

第四条　总经理因不得已的原因而不能自行用印时，要预先征得同意后，委托常务董事代行用印。

第五条　办理用印事宜应在营业时间之内。

第六条　严禁将印章带出公司。如不得不带出公司时，需经总经理批准。

第七条　印章如发生丢失、损毁或被盗情况，应迅速向总经理或总务部经理汇报。

第八条　印章的新刻或改制由总务部经理获总经理批准后办理。

第九条　不论是重要印章，还是一般印章，用于文件和凭证时就代表着公司的权利和义务，因此，应将公司印章的印模制成印鉴簿，交由总务部经理保管。

第十条　本制度的制定下发和修改、废止，由董事会研究决定。

◆ 介绍信管理规定

介绍信一般由总经理办公室机要秘书负责保管和开具。开具介绍信要严格履行审批手续，严禁发出空白介绍信。介绍信的存根要归档，保存期5年。因情况变化，介绍信领用人没有使用介绍信，应即退还，将它贴在原存根处，并写明情况。如发现介绍信丢失，应及时采取相应措施。介绍信一般分信笺介绍信、存根介绍信和证明信三种。因类型不同，其管理方式也不同。

1. 信笺介绍信。

这种介绍信多为联系某项工作。用这种信笺开介绍信，可以表达较为复杂的内容。

2. 存根介绍信。

这种介绍信一般铅印，分成两联：一联是存根，即副联；另一联是外出用的介绍信，即正联。正副联中有一间缝；正副联都有连续号码。除要在正联下方盖公章外，在正副联间缝骑缝处也要盖公章。

3. 证明信。

证明信是以商场超市的名义证明某人的身份、经历或者有关事件的真实情况的专用书信。一种是以组织名义发的证明信；另外一种是以个人名义发的证明信。除个人盖章外，组织也要盖章以证明此人的身份。

◆ 凭证管理规定

凭证包括介绍信、工作证、发票等票证。凭证管理，有两层意思：

1. 未盖公章或专用章的空白凭证，虽然还不具备生效的条件，但仍应严格保管好，不得丢失外流。

2. 加盖公章并已具有效力的凭证，更应严格保管和使用。

对于凭证的管理，要做到：

（1）严格履行验收手续。

（2）建立凭证文书登记。

（3）选择保密的地点和坚固的箱柜，有条不紊地入库保存。

（4）定期进行检查，若发现异常情况，要随时提出处理意见。

（5）严格出库登记。对于有价证券和其他主要凭证，应参照国家规定的管理办法进行管理。

同时，凭证文书，具有很高的查考价值，大多需要永久保存。因此，一切有关凭证的原件、抄件、存根、复写件以及文稿、草图、签发、资料，都应该及时整理，妥善保存，并按立卷归档的规定，随时分类入卷，定期整理归档，不得随意丢失，更不准自行销毁。

◆ 印章使用管理规定

第一条　印章的种类

1. 印鉴。公司向主管机关登记的公司印章或指定业务专用的公司印章。

2. 职章。刻有公司董事长或总经理职衔的印章。

3. 部门章。刻有公司部门名称的印章。其不对外单位的部门章可加注“对内专用”。

4. 职衔签字章。刻有经理及总经理职衔及签名的印章。

第二条　印章的使用规定

1. 对公司经营权有重大关联、涉及政策性问题或以公司名义对政府行政、税务、金融等机构以公司名义的行文，盖公司章。

2. 以公司名义对国家机关团体、公司核发的证明文件及各类规章典范的核定等由总经理署名，盖总经理职衔章。

3. 以部门名义于授权范围内对厂商、客户及内部规章典范的核决行文由经理署名，盖经理职衔签字章。

4. 各部门于经办业务的权责范围内，对于事业、民间机构、个人的行文以及收发文件时，盖部门章。

第三条　印章的监印

1. 总经理职章及特定业务专用章由总经理核定本公司的监印人员。

2. 总经理职衔签字章的监印人员为管理部主管。

3. 经理职衔签字章及部门章由经理指定监印人员。

第四条　印章盖用

1. 用印前，先填写“用印申请单”，经主管核准后，连同经审核的文件文稿等交监印人用印。

2. 监印人除于文件、文稿上用印外，并应于“用印申请单”上加盖使用的印章存档。

第五条　各种印章由监印人负责保管，如有遗失，由监印人负全责。

第六条　监印人对未经刊行文件，不得擅自用印，违者受处罚。

第七条　印章遗失时除立即向上级报备外，应依法公告作废。

第八条　本办法经总经理核准后施行，修改时亦同。

◆ 公章使用办法

第一条　公司可以对外使用的公章

公司章、公司业务专用章（办公室章、人事部章、财务部章、合同专用章等）。

第二条　公司章使用范围

1. 以公司名义上报总公司的报告和其他文件。

2. 以公司名义向上级国家机关，各省、市、自治区党政机关发出的重要公函和文件。

3. 以公司名义与有关同级单位的业务往来、公函文件和联合发文等。

第三条 公司业务专用章使用范围

1. 办公室章。以办公室名义向公司外发出的公函和其他文件、联系工作介绍信、刻制印章证明。

2. 人事部章。就有关人事、劳资等方面业务代表公司用章。

3. 财务部章。就有关计划、财务等方面业务代表公司用章。

4. 合同专用章。以公司名义签订的协议、合同和有关会议纪要等。

第四条 公司印章使用手续

1. 公司章、财务章、合同专用章必须经总经理、副总经理或总经理助理批准方可使用。

2. 办公室章由办公室主任批准后使用。

3. 使用公章必须事先履行登记手续。

◆ 会议管理要点

第一条 提高会议成效的要点

1. 要严格遵守会议的开始时间。

2. 要在开头就议题的要旨做简洁的说明。

3. 要把会议事项的进行顺序与时间的分配预先告知与会者。

4. 在会议进行中要注意的事项。

(1) 发言内容是否偏离了议题?

(2) 发言内容是否出于个人的利害?

(3) 是否全体人员都专心聆听发言?

(4) 是否发言者过于集中于某些人?

(5) 是否有从头到尾都没有发过言的人?

(6) 是否某个人的发言过于冗长?

(7) 发言的内容是否朝着结论推进?

5. 应当引导在预定时间内做出结论。

6. 在必须延长会议时间时，应取得大家的同意，并决定延长的时间。

7. 应当把整理出来的结论交给全体人员表决确认。

8. 应当把决议付诸实行的程序理出，加以确认。

第二条 会议禁忌事项

1. 发言时不可长篇大论，滔滔不绝（原则上以3分钟为限）。

2. 不可从头到尾沉默到底。

3. 不可采用不正确的资料。

4. 不要尽谈些期待性的预测。

5. 不可进行人身攻击。

6. 不可打断他人的发言。

7. 不可不懂装懂，胡言乱语。

8. 发言不要抽象或概念化。

9. 不可对发言者吹毛求疵。

10. 不要中途离席。

◆ 会议管理制度

会议组织

第一条　公司级会议：公司员工大会、公司技术人员会以及各种代表大会，应报请总经理办公室批准后，由各部门分别负责组织召开。

第二条　专业会议：即全公司性的技术、业务综合会（如经营活动分析会、质量分析会、生产技术准备会、生产调度会、安全工作会等），由分管副总经理批准，主管业务部门负责组织。

第三条　系统和部门工作会：各部门召开的工作会，由各部门主管决定召开并负责组织。

第四条　班组（小组）会：由各班组长决定并主持召开。

第五条　上级公司或外单位在我公司召开的会议（如现场会、报告会、办公会等）或业务会（如联营洽谈会、用户座谈会等），一律由总经理办公室受理安排，有关业务对口部门协助做好会务工作。

会议安排

第六条　例会的安排。为避免会议过多或重复，公司正常性的会议一律纳入例会制，原则上要按例行规定的时间、地点、内容组织召开。例行会议安排如下：

1. 行政技术会议。

（1）总经理办公会。研究、部署行政工作，讨论决定公司行政工作重大问题。

（2）行政事务会。总结评价当月生产、行政工作情况，安排布置下月工作任务。

（3）班组长以上经营管理大会（或公司员工大会）。总结上期（半年、全年）工作情况、部署本期（半年、新年）工作任务。

（4）经营活动分析会。汇报、分析公司计划执行情况和经营活动成果，评价各方面的工作情况，肯定成绩，指出失误，提出改进措施，不断提高公司经济效益。

（5）质量分析会。汇报、总结上月产品质量情况，讨论分析质量事故（问题），研究决定质量改进措施。

（6）安全工作会（含治安、消防工作）。汇报总结前期安全生产、治安、消防工作情况，分析处理事故，检查分析事故隐患，研究确定安全防范措施。

（7）技术工作会（含生产技术准备会）。汇报、总结当月的技术改造、新产品开发、科研、技术和日常生产技术准备工作计划及其完成情况，布置下月的技术工作任务，研究确定解决有关技术问题的措施方案。

（8）生产调度会。调度、平衡生产进度，研究解决各部门不能自行解决的重大问题。

（9）部门事务会。检查、总结、布置工作。

（10）班组会。检查、总结、布置工作。

2. 各类代表大会。

（1）员工代表大会。

（2）部门员工大会（或员工代表小组会）。

（3）企协会员代表大会。

3. 民主管理会议。

（1）公司管理委员会议。

（2）总经理、工会主席联席会。

（3）生产管理委员会议。

（4）生活福利委员会议。

第七条　其他会议的安排。凡涉及多个部门主管参加的各种会议，均须于会议召开前10天经分管副总经理批准后，分别报两办汇总，并由总经理办公室统一安排，方可召开。

1. 总经理办公室每周应将公司例会和各种临时会议，统一平衡并编制会议计划，分发到公司主要管理人员及有关服务人员。

2. 凡总经理办公室已列入会议计划的会议，如需改期或遇特殊情况需安排其他会议时，召集单位应提前两天报请总经理办公室调整会议计划。未经总经理办公室同意，任何人不得随便打乱正常会议计划。

3. 对于准备不充分、重复性或无多大作用的会议，总经理办公室有权拒绝安排。

4. 对于参加人员相同、内容接近、时间相近的几个会议，总经理办公室有权安排合并召开。

5. 各部门会议的会期必须服从公司统一安排，各部门小会不应与公司例会同期召开（与会人员不发生时间上的冲突除外），应坚持小会服从大会、局部服从整体的原则。

会议的准备

第八条　会议主持人和与会人员都应分别做好有关准备工作（包括拟好会议议程、提案、汇报总结提纲、发言要点、工作计划草案、决议决定草案，落实会场，安排好座位，备好茶具茶水、奖品、纪念品，通知与会者等）。

第九条　参加公司办公例会的人员无特殊原因不能请假，如请假需经主管领导批准。

第十条　有以下原因，副总裁以上的高层管理人员可提议临时或提前召开公司办公例会：

1. 有重要事项需提交公司办公例会讨论决定。

2. 各部门重要业务管理人员的录用及辞退。

第十一条　“会议纪要”属公司内部重要文件，具有一定范围的保密性，未经批准不得外传。

第十二条　与会人员应知无不言、集思广益，一经会议决定之事，应按期完成。

第十三条　与会人员必须严格遵守会议纪律，不得随意走动，不得使用手机、传呼机。

◆ 会议管理规定

第一条　公司会议主要由办公例会、日常工作会议组成。

第二条　例会中的最高级会议通常情况下每月至少召开一次，就一定时期工作事项做出研究和决策。会议由集团总裁主持，参加人为公司总裁、副总裁、各部门主任等领导班子成员。

第三条　公司办公例会是为贯彻落实做出的决议、决定召开的会议。会议由总裁主持，参加人员为各部门负责人及有关人员。

第四条　公司办公例会由公司行政管理部组织。行政管理部应于会前3天将会议的主要内容书面通知与会的全体人员，并在会后14小时之内整理、发布“会议纪要”。

1. 会议纪要的形成与签发。

（1）公司办公例会会议纪要、决议，由行政管理部整理成文。

（2）行政管理部根据会议内容的需要，在限定时间内完成纪要和决议的整

理工作。

（3）会议纪要和决议形成后，由与会的公司领导班子成员签字确认。

（4）会议纪要发放前应填写“会议纪要发放审批单”，审批单内容包括纪要编号、发放范围、主管领导（或主持会议的领导）审批意见。

（5）会议纪要应有发文号，发放时应填写“文件签收记录表”，并由接收人签收。

（6）会议纪要应分类存档，并按重要程度确定保存期限。

2. 会议纪要作为公司的重要文件，备忘已研究决定的事项，发至参加会议的全体人员，以便对照核查落实。

第五条 日常工作会议由会议召集者填写“会议申请单”，经主管副总裁批准方可召开，会议通知由行政管理部根据申请部门的要求发出。如会议需要撰写会议纪要，由会议召集部门撰写完毕后报有关人员及行政管理部。

◆ 会议室、接待室使用管理制度

第一条 会议室、接待室是公司举行会议、接待客户的场所，为加强管理，规范公司会议室、接待室的使用，给员工营造一个良好的工作环境，特制定管理制度。

第二条 公司所有员工非接待客人和参加会议，不得随意进入接待室和会议室。

第三条 各部门如需使用会议室，要提前到总经理办公室申请，在会议室使用登记簿上签字，由办公室统一安排。

第四条 接待室有专人负责引见、招待、接送来宾。

第五条 任何员工不得随便移动会议室、接待室的家具及物品。

第六条 任何员工不得随意使用会议室、接待室的茶叶、咖啡、饮料等用品。

第七条 任何员工不能随意拿走接待室的报刊、杂志等资料。

第八条 爱护接待室、会议室的设施。

第九条 会议结束，要整理会场，保持清洁，并去办公室办理交接手续。

第十条 以上规定希望全体员工自觉遵守，损坏公物或违反制度者将给予适当的经济处罚。

第五章 商场超市商品系统管理制度

◆ 商品陈列管理办法

为保持商场超市内商品陈列的美观、庄重、方便顾客选购，特制定此管理办法。

一、柜台、货架定位

1. 营业大厅内各商场超市、商店柜组的分布位置，由商场超市经营部同有关部门统一规划，标位安排。各商店、商场超市的营业面积一经确立，应保持相对稳定不变。

2. 由于季节变化或销售原因，商场超市、商店需调整货位，必须向经营部及保卫部门提出申请。商场超市、商店内部调整，由商场超市、商店负责，报经营部备案。商场超市、商店之间的货位，原则上不作调整，若需调整，一律由商场超市经营部提出方案，会同基建、保卫部门统一进行。

3. 柜台、货架、陈列架，实行定位、定量管理。各商场超市、商店要一律按设计方案及经营布局的要求摆放。未经商场超市经营部同意，任何人不得随意增减、移动柜台、货架。开架销售商品的摆放要保持2.35米的通道距离。不得随意侵占阻塞各主次通道及消防安全通道。

4. 柜台、货架、陈列架需要维修或更换时，由商场超市向商店经营部提交报告，商场超市经营部负责与有关部门协调解决。

5. 要注意爱护柜台、货架、陈列架上的玻璃板、玻璃拉门，出现破损须及时向商场超市行政部申请更换，不得用其他材料代替，以免伤害顾客。

6. 经过维修或更换的柜台、货架、陈列架，由商场超市、商店负责按原样摆放在原处，更换下来的柜台、货架、陈列架、灯具、玻璃等，由商场超市、商店放到指定地点，不得挪作私用。否则，由商场超市、商店负责赔偿。

二、商品陈列

1. 柜台内、陈列架内的商品要分层次陈列，全方位展示，开架售货商品要有小外包装（销售的成品），整大箱及整包商品不准陈列在柜台、陈列架内。

2. 陈列商品要保持整洁、丰满、分门别类紧放，货、价对位，销售后要随

时整理、上货。不得将商品拴绑陈列，陈列模特要保持形象的美观、庄重，不得裸体。

3. 封闭柜台内、货架与柜台要保持一定通道，原则上不能码放商品。如遇特殊情况需码放商品则要整齐，不超过柜台高度。

4. 有破损、污垢、残损的商品不得陈列或摆放在柜台及陈列架内，应及时收在隐蔽处或返库。

三、架顶美化

架顶美化，要以突出商品特点为原则。

1. 除用于陈列的商品外，架顶上不得随意堆放商品及杂物。

2. 顶架广告灯箱，由公关广告公司负责策划、制作，发现脱落及时报公关广告部修补。到期由公关广告部负责更换。

◆ 商品价格管理制度

1. 定价策略

企业和商场超市的定价权限。

（1）对实行国家指导价的商品和收费项目，按照有关规定制定商品价格和收费标准。

（2）制定实行市场调节的商品价格收费标准。

（3）对经济部门鉴定确认，物价部门批准实行优质加价的商品，在规定的加价幅度内制定商品价格，按照规定权限确定残、损、废、次商品的处理价格。

（4）在国家规定期限内制定新产品的试销价格。

在定价过程中，要考虑下列因素：

（1）国家的方针政策。

（2）商品价值大小。

（3）市场供求变化。

（4）货币价值变化等。

2. 商品价格管理

（1）根据国家规定，企业和商场超市在价格方面应当履行下列义务：

①遵照执行国家的价格方针、政策和法规，执行国家定价、国家指导价。

②如实上报实行国家定价、国家指导价的商品和收费项目的有关定价资料。

③服从物价部门的价格管理，接受价格监督检查，如实提供价格检查所必需的成本、账簿等有关资料。

④执行物价部门规定的商品价格和收费标准的申报、备案制度。

⑤零售商业、饮食行业、服务行业等，必须按照规定明码标价。

（2）物价管理的基本制度。

①明码标价制度。实行明码标价制度，便于顾客挑选商品。明码标价，要做到有货有价，有价有签，标签美观，字迹清楚，一目了然。标签的内容要完整，标签的颜色要醒目有别。实行一物一签制，货签对位。对标签要加强管理，标签的填写、更换、销毁都应由专职或兼职物价员负责，标签上没有物价员名章的无效。对于失落、错放、看不清的标签要及时纠正、更换。

②价格通知制度。价格通知是商场超市物价管理的重要环节，要认真抓好。

价格通知制度就是将主管部门批准的价格，用通知单的形式通知各个执行价格的单位，包括新经营商品的价格通知、价格调整通知和错价更正通知。价格通知单是传达各种商品价格信息的工具，直接关系到价格的准确性，也关系到价格的机密性。

③物价工作联系制度。物价工作联系制度就是制定和调整商品价格时，同有关单位和地区互通情况、交流经验、加强协作、及时交换价格资料的制度。

④价格登记制度。价格登记就是把本商场超市经营的全部商品的价格进行系统的记录，建立价格登记簿和物价卡片。价格登记，是检查物价的依据，所以要及时、准确、完整，便于长期保存。在登记簿和卡片上应写明下列内容：商品编号、商品名称、产地、规格、牌号、计价单位、进货价格、批发价格、批零差率、地区差率、定价和调价日期、批准单位等。

⑤物价监督和检查制度。物价监督包括国家监督、社会监督和单位监督三种基本形式。

国家监督就是通过各级物价机构、银行、财政、工商行政和税务部门从各个侧面对物价进行监督。社会监督就是群众团体、人民代表、消费者以社会舆论对物价进行监督。单位内部监督就是企业和商场超市内部在价格联系中互相监督。

物价检查，一般是指物价检查部门或物价专业人员定期或不定期地开展审价和调价工作。

（3）物价管理权限。

①认真贯彻执行党和国家有关物价的方针、政策，负责组织学习培训、加强物价纪律教育，不断提高企业员工的政策观念、业务水平和依法经商的自觉性。

②正确执行商品价格，按照物价管理权限，制定审批商品或服务收费的价格，检查、监督基层物价管理工作的执行情况，发现价格差错，及时纠正，情节严重的予以经济处罚。

③认真做好物价统计工作，搞好重点商品价格信息的积累，建立商品价格信息资料，分析市场价格变化情况，开展调查研究，为企业经营服务。

④对重点商品和招商（引厂进场、店）商品的价格，实行宏观控制，限定综合差率，审批价格。

⑤凡新上岗的物价员，审批价格由市场经营部负责。半年后视工作情况，下放审批价格权。

⑥按照权限审批处理价格。

凡处理残损商品，损失金额不超过500元的（一种商品），由各专业商场超市主管经理审批，交市场经营部备案。

凡处理残损商品，损失金额在500～3000元之间的（一种商品），由市场经营部主管部长审批。

凡处理残损商品，损失金额超过3000元的（一种商品）由商场超市主管副总经理审批。

处理超利商品。对超过保本期，保利期，确属需要削价处理的商品每月月底，由物价员会同有关人员提出处理价格，处理价格不低于商品进价的，由各商场超市主管业务经理负责审批，交市场经营部备案；处理价格低于商品进价的，上报市场经营部，由市场经营部主管部长视全商场超市经营情况酌情审批；对一种商品损失金额超过5000元的必须上报商场超市总经理审批。

（4）物价管理的基本要求。

①商场超市所经营的商品（包括代销、展销商品）都要使用商品编号，按商场超市计算机管理要求，根据商品种类进行统一编号，并实施商品条形码。各商场超市所有业务环节凡涉及商品编号的（商品购进、定价、调价、削价处理、标价签、出入库、销售、盘点等）所用票据，均使用统一编号。

②凡商品定价要按有关规定执行。商品定价原则：根据市场行情、价格信息、企业经营情况，坚持勤进快销的原则，合理制定商品价格。

凡特殊商品定价（化妆品、家用电器、食品、黄金、皮鞋等）需要持有质量检测证件的，物价员必须验证定价，证件不全，不予定价。

③制作物价台账。物价台账是企业审查价格，实行经济核算的重要依据，其范围包括：经营、兼营、批发、展销、试销、加工。必须做到有货有账，以账审价。

根据专业公司新价通知单，自采商品定价单、进货票和进货合同，物价台账登载内容包括：产地、编号、品名、规格、等级、单位、进价、单价税额、零售价。各商场超市专职物价员要全面、完整、连贯、准确登记，同时存入计算机对应管理。

④商品的价格调整，必须以上级供货单位下达的调价通知单为依据。严格

按照规定的编号、品名、规格、等级、价格和调整时间执行。商品需要调整价格时，由各专业商场超市物价员会同有关业务人员根据市场行情、调价依据、库存情况、资金周转率等，提出调价意见，填制“商品价格调整计划表”，由市场经营部审批。调整价格前，专职物价员按调价内容更改物价台账，须在执行前一天，通知营业部兼职物价员，填制新价签，并盖章。调价商品在执行前一天业务终了后盘点，填制“商品变价报告单”，报物价员审核盖章，部门做进销存日报表转财会注账。调价通知单建立存档制度，由物价员统一保管。

⑤凡柜台出售的商品和服务收费标准都必须实行明码标价制度，并使用统一商品标价签。在商品同部位设置商品标价签，要做到“一货一签”，“货、签对位”。商品标价签应注明商品编号、品名、规格、单位、产地、等级、零售价，标价签由物价员审核盖章后方能使用。属于试销商品和处理商品应注明“试销”或“处理”字样。填写商品标价签应做到整齐、美观、准确、清楚，所用文字一律采用国家颁布的简化汉字，零售价格要盖阿拉伯数字戳。

⑥价格检查：商品的零售价格以及服务收费标准（包括生产配件、加工费率、毛利率、产品质量等）是否正确；有无违反有关规定越权定价、调价和处理商品的现象；是否正确执行明码标价和使用统一商品标价签；商品质、价是否相符，有无以次充好、以假充真、掺杂使假、改头换面、变相涨价的问题。

⑦价格信息：为使价格触角更加灵敏，为企业经营决策服务，必须加强价格信息工作，价格信息来源于各方经营信息和国家有关行业信息反馈，其基础工作是采价。

市场经营部每周要组织各商场超市专职物价员进行一次半日采价，主要对某类商品或一段时间内价格波动大的商品、季节性商品、销售畅旺的商品等，进行类比分析，并做较详细的记录。记录内容包括：采价商品的名称、零售价、所到单位名称。采价后物价员需对价格动态进行分析，计算出与本商场超市的价格差，提出参考变价意见，报各商场超市经理室和市场经营部（专职物价员留存一份），建立价格信息数据库。

⑧物价纪律：企业员工都必须遵守物价纪律，不准泄露物价机密，不准越权擅自定价、调价，不准早调、迟调、漏调商品价格。由物价员按照分工管理权限定价，其他人员无权定价。

切实执行明码标价制度，杜绝以次顶好、掺杂使假、少斤短尺等变相涨价的做法。

削价处理商品，一律公开出售，不准私留私分。

◆ 商品批发业务管理制度

1. 各商场超市开展的批发业务，要实行由主管经理严把价格关、质量关——经理负责制。

2. 各商场超市的批发业务要专人负责，单独立账并及时登记明细账，能独立核算的单位要独立核算。

3. 各商场超市的批发工作，要严格执行国家有关政策，对开展业务活动的单位要验其营业执照专营证和税务登记号码，认定其符合要求后方可开展工作，并建立客户档案，随时联系。

4. 各商场超市要在本商场超市经营范围内开展批发业务，不得超范围经营。确因客户需要超出商场超市营业执照范围的需上报市场经营部办理一次性经营手续，方可经营。

5. 各商场超市、商店批发业务要严格采用无收款台（一手钱一手货）的结算办法，不拖不欠，不得采用代销方式批发商品。用支票结算的，要按财会制度要求，3 天后付货。

6. 确因市场变化需与批发单位发生代销业务的，必须符合下列要求：

（1）对方必须是多年合作的业务单位。

（2）对方必须是有一定经济实力的、有债务偿还能力经济实体。

（3）必须与对方签订定购销合同。

（4）必须上报商场超市总经理审批。

7. 凡私自向批发单位代销商品的，要严格追究商店、商场超市经理及承办人的责任，造成损失的责任自负。

8. 各商场超市、商店的批发毛利率不得低于本商场超市的综合费用率，凡低于综合费用的，须上报商场超市总经理批准，否则冲减已实现的批发额，并追究商场超市经理的责任。

9. 批发人员应严守企业经济秘密，不得向其他业务单位泄密。

10. 批发商品一律不退换。

◆ 商品退换管理制度

1. 商品退换要求严格执行《产品质量法》中的有关规定，坚持企业利益和消费者利益相一致的原则。在企业利益和消费者利益发生冲突时，要在维护消费者利益的基础上，尽量减少企业损失。

2. 凡能证明是本场出售的正常商品，只要不脏、不残、不影响出售的，10

天之内凭销售小票给予退换；对顾客造成的脏残商品，可视其程序与顾客协商折价退换，但商品不属于质量问题的不予退换。

3. 凡能证明是本场出售的三包商品，售出后7日内按正常商品退换。7日后如退换，顾客需出示商品保修部门的“商品质量鉴定书”，售货人员开箱验机确认后给予退换并合理扣除磨损费。因质量问题给顾客造成损失的要填制“购物损失一次性赔偿单”给予顾客赔偿。

4. 赔偿的标准。一般赔偿的标准可从间接损失和直接损失来确定。

间接损失。是指因解决购物中存在的问题而带来的经济损失。

直接损失，是指由商品本身质量问题而给顾客造成的损失。赔偿标准可以通过双方协商或向仲裁机构申请仲裁以及向法院起诉的方式给予解决。

5. 凡因质量问题需要退货的商品，不管哪个商场超市发生的，都必须本着先行负责的原则无条件给予退货。办理退货手续时，需双人复核实物并开具退货凭证，其退款金额要以原发票或销货凭证的金额为准，不得任意退款。

6. 顾客的退换货问题，应在各商场超市、商店内自行解决。确属严重纠纷，商店无力解决的，应主动与售后服务部联系。凡经售后服务部已裁定解决的退换货问题，各商店要本着先行负责的原则无条件给予退换。

7. 凡因不正当理由推诿顾客、激化矛盾、影响商场超市声誉的行为，商场超市要追究当事者责任，并按有关规定予以处罚。

8. 凡遇商场超市商品已经变价而顾客又要求退货时，对国家明文规定的三包家电产品、化妆品、食品、药品等要按国家规定执行，国家没有明文规定的，上调商品按原价退货，下调商品按现价退货。

◆ 商品查询制度

一、商品查询的范围与期限

1. 凡实际收货与厂方提供凭证中的品种、数量、规格、花色等不相符时，必须向供货单位做商品查询。

2. 外埠进货发生整件短少，原包装长、短、残、损及质量问题，需当天履行查询手续，最迟不得超过5天。

3. 对有损耗率规定的商品，应查询超耗部分。

4. 接收进口商品和外贸库存内销商品，需严格履行购销合同，查询不超过5天。

5. 本市进货、收货时发生整件不符，应于当天履行查询手续，最迟不超过3天。

二、查询手续及责任划分

1. 凡与商品查询有关的各环节人员，必须注意将进行商品查询的装箱单、原箱、原货保存完好，以提供商品查询的物证依据。

2. 对外查询一律填制查询单。哪一环节发生问题，由哪一环节经手人负责填报。

3. 本市进货查询需填制“催查单”，按要求传递。

4. 外埠进货查询，由保管员填制查询单交储运业务部，由收单人按程序传递。

5. 凡在30天内未收到供货单位查询答复，储运部应协商商场超市采购员，做第二次复询。

◆ 商品索赔制度

商品发送、到站（港）、接货运输中发生问题的各个环节都要详细查清，实事求是地反映和处理。

一、事故责任与索赔手续

1. 运输员按运输单据核对开箱后的商品短缺、残损、水渍、油渍、沾污等问题，属发货方责任。

2. 储运部协助商场超市办理各种索赔证明材料，采购员负责与发货方联系办理索赔具体事宜。

二、承运方责任与索赔

1. 运输员按运单核对时发现的集装箱号、零担托盘的铅封、施封损坏或改换异地铅封和施封，属承运方责任。

2. 及时与承运方联系，会同站、港发货员当面查验货物损失情况，做好记录，追办索赔证明材料。

3. 业务索赔员负责与有关商店、商场超市采购员共同验得商品短少、损坏的品名、规格、数量、金额、托运单、进货发票的复印件及有关证件，协助办理运输商品保险，填制索赔单据，3日内到保险公司办理索赔。

三、储运方责任及处理办法

1. 提货运输中的商品残损、缺少，属储运方责任。

2. 运输员交货时，接货员发现问题要在运单及票据上注明差损情况，并交

调度员。调度员转交储运业务索赔员。

3. 未办理商品公路运输保险，经收货、验收查出的短少、残损问题由商店会同接货员查实情况，在运单上做好记录。调度员转交储运业务部门，并按储运处罚规定中的有关条款进行处理。

四、属托运方责任的，储运方不负责赔偿

1. 外包装完好，集装箱铅封完好，施封有效。托盘包装带牢固，内装细数短少、变质或残损，且未在运单上注明。

2. 包装不符合质量要求。

3. 货物运单与实物品名不符。

4. 投保不足等。

五、其他

1. 储运业务部门要做好索赔差错过程的各项记录，装订成册存档备查。

2. 经多方协商不能解决的索赔，需向商场超市经理说明原因和理由，并在季度内上报市场经营部，经营部视损失程序予以解决。

3. 办理索赔时间不得超过 3 天。

◆ 商品返厂管理制度

1. 返厂商品的账务处理，要严格执行有关财会制度，要真实体现、全面反映返厂商品的应收应付关系，不得遗漏。

2. 凡需做返厂处理的购进商品，采购员必须征得厂方同意，并与厂方达成文字处理意见后，通知保管员做好返厂的具体工作，否则，不得盲目返厂。凡因盲目返厂造成的拖欠债务，由当事人追回。

3. 凡需做返厂处理的代销商品（包括厂方借、调的商品），采购员提前 15 天与厂方联系，15 天内收不到厂方答复，可留信函为凭，凡厂方无故拖延，不予返厂的商品，要向厂方征收保管费。

4. 商品返厂工作由采购员与厂方协调，由保管员统一办理各种手续，并负责具体工作。

5. 已出库的商品返厂，必须先退库再由保管员做返厂；已出库、未退库的商品和柜台内的商品，任何人不得随意返厂，否则按丢失商品追究当事人责任。

6. 商品返厂时，保管员要填制商品返厂单并随货同行，及时通告厂方凭单验收。

7. 各商场超市必须认真对待商品返厂工作，保管员要点细数、清件数、分规格，包装要捆扎牢固，要详细填写托运单据和凭证，并及时做好保管账卡的记录。

8. 凡是厂方采取以货换货直接调换商品方式解决商品返厂的，各商场超市采购员、保管员必须坚持“同种商品一次性调清不拖不欠”的原则，坚决不允许以金额核准数量的异货相抵。

◆ 商品特卖业务管理制度

开展商品特卖业务是商场超市营销活动中的重要措施之一。

为使商场超市商品特卖业务有条不紊地顺利进行，达到促进商品销售、提高企业经济效益之目的，特制定本制度。

一、商场超市商品特卖业务的管理方式

1. 商场超市商品特卖业务由市场经营部统一管理，统一确定特卖商品品种、价格（优惠幅度）及特卖时间。

2. 各商品特卖业务要严格按财物制度办理，商品出售数量由收银台和业务部核对无误后做统一账务处理。

3. 各商店因开展特卖业务所造成的损失金额，由各商店与供货方洽谈、协商，可以采取降低商品进价或补足毛利的办法，也可以供需双方共同承担。

4. 特卖商品的具体品种和优惠幅度。由各商店在每月 25 日前拟定好下一个月特卖商品方案报市场经营部审批，市场经营部根据特卖方案负责与公关广告公司联系，做好特卖业务的广告宣传工作。

二、商场超市商品特卖业务的时间规定

1. 商场超市商品特卖业务分为不定期特卖周和定期特卖日两种形式。特卖周由市场经营部根据市场情况和商场超市销售指标完成情况确定；特卖日定为星期六和星期日。

2. 凡由商场超市确定的特卖周、日内的特价商品，按特价出售，过了特卖周、特卖日的特价商品一律恢复原价。

三、商品特卖业务的物价管理

1. 商场超市特价商品的优惠幅度在 10% ~50% 之间。

2. 各商店要本着既要促销，又要考虑经济效益的原则，对特卖商品严格把

关，物价员要仔细算账，确定合理优惠幅度。

3. 各商店特价商品要标明原零售价和特价，让顾客一目了然。

4. 各商店出售特价商品要在销售凭证右上角注明“特价”二字，特价商品一律不退换。

◆ 商品在库保管制度

商品进入仓库后，都要经过或长或短的保管期。保管期间，要求做到储存安全、质量完好、数量准确、管理井然有序。

1. 贯彻“安全、方便、节约”原则

安全，是指确保商品的安全，使商品在保管期间不变质、不破损、不丢失。方便，是指方便商品的进出库工作，提高劳动效率。节约，即尽可能节约保管费用。

2. 科学堆码、合理利用仓容

科学堆码、合理利用仓容就是在贯彻“安全、方便、节约”原则的基础上，根据商品性能、数量和包装形状以及仓库条件、季节变化的要求，采取适当的方式方法，将商品堆放得稳固、整齐，留出适当的墙距、垛距、顶距、灯距和通道，充分利用仓库的空间。根据商品的包装条件和包装形状，商场超市在库商品的堆码方法通常有三种，即散堆法、垛堆法和货架堆码法。

3. 分区分类、货位编号

分区分类、货位编号就是根据商品的自然属性和仓库设备条件，将商品分类，仓库分区，按货区分列货位，并进行顺序编号，再按号固定商品的存放地点。对在库商品分区分类管理时，要注意不要把危险品和一般商品、有毒商品和食品、互相易串味的商品、理化性能互相抵触的商品放在一起，以防影响商品质量。

4. 定期盘点核对

商品盘点是财产清查的一项重要内容，也是进行商品管理的重要手段。通过商品盘点，可以掌握库存商品的具体品种和数量，可以保证账实相符，可以检查商品库存结构是否合理，还可以检查商品库存定额以及商品保本保利储存期的执行情况。为了便于商品的盘点，必须对库存商品建立保管账卡，记录反映商品出入库及库存情况。商品盘点除按规定于每月末定期进行外，还可根据商品的堆垛，采取售完一批清理一批的办法，并在必要时突击抽查有关柜组。商品盘点前，应注意做好必要的准备工作。将未验收、代管、代购、代销的商品与自有商品分开，将已验收的商品全部记入保管账，校正度量衡器，对商品分别归类。商品的实地盘点，一般先清点现金和票证，后清点商品。清点商品

时，为防止出现重盘或漏盘现象，应采取移位盘点法，划清已盘商品和未盘商品的界限，并认真填制“商品盘点表”，做好商品盘点记录。商品清点结束后，除做好商品整理外，还要及时计算实存金额，核实库存，上报处理长短商品及发现的有关问题。

5. 加强商品养护

商品养护是指商品在储存过程中的保养维护工作。加强商品养护，可以维护商品的使用价值，保持商品质量的完好。商品质量是由商品的自然属性决定的，而这些自然属性，又往往在日光、温湿度等外界因素的作用下发生变化。因此，商品养护工作应在“以防为主，防治结合”的方针指导下，在充分了解商品特性，研究影响商品质量变化的因素，掌握商品质量变化规律的基础上来进行。

◆ 商场超市采购部门的职能

1. 负责分析商品市场品质、价格等行情。
2. 寻找商品供应来源，对每项商品的供货渠道加以调查和掌握。
3. 与供应商洽谈，建立供应商的资料。
4. 要求报价，进行议价，有能力可进行估价，并做出比较。
5. 采购所需的商品。
6. 查证进场商品的数量与品质。
7. 依采购合约或协议控制协调交货期。
8. 对供应商的商品价格、品质、交期、交量等做出评估。
9. 掌握商场超市主要商品的市场价格起伏状况，了解市场走势，加以分析并控制成本。

◆ 商场超市采购员管理制度

1. 采购人员的职业道德及行为规范

采购人员必须具备良好的商业道德和个人品质，具有良好的个人心智素质，有一定的专业理论知识和实际经验，熟识商品采购管理的程序、规章制度及有关法规，具有较强的鉴别商品的能力。

采购人员的职业道德及行为规范应包括：

（1）要以公司利益为上，不泄露公司秘密，不断努力充实自己，不做违法、违规的事情，扶持后进，为公司培训人才。

（2）对供货商不存偏见，应一视同仁；处理采购业务时应对事不对人；在

可能范围内协助供货商及获得供货商的配合与信任（助人助己）；不接受供货商的热情招待及礼物；设法取得供货商的敬重。

（3）与公司内有关部门建立良好的关系，保持与同事之间的良好关系；不受权力胁迫而影响公正判断。

（4）与他人保持对等地位，不卑不亢；尽力而为，以求心安；非必要不与他人作无谓的争辩。

（5）遵守国家法规。

（6）遵守行业规则。

（7）树立“采购为销售服务”的观念，主动了解商品的销售状况。

2. 采购员应具备的条件

采购员应具备三个方面的条件：

（1）需要有强烈的责任感、事业心；良好的职业道德；遵纪守法，廉洁奉公。

（2）需要机敏、多谋、善于交际，富有想像力和语言天资，有说服能力、进取精神、自我推动力、直觉判断力等特征。

（3）需要有较深厚的商品知识，了解同类产品不同品牌、产地、质量和价格的特征，与本企业目标市场的适应性；有经济核算知识，熟悉商品成本构成，采购数量、时间、结算方式等对利润的影响；有政策法规知识，熟知合同签订的知识与技巧，防止签约失误造成损失；有市场预测知识与能力，掌握商品的产销规律；有谈判知识与能力。

3. 采购员培训

对采购员的培训应包括以下内容：

（1）商店的发展历史，战略目标。

（2）商店的目标市场。

（3）商店经营的商品范围。

（4）商品采购与销售的关系。

（5）各种商品的货源渠道。

（6）商品鉴别的知识与技术。

（7）与供应商谈判的知识与技巧。

（8）有关的政策法律知识等。

对采购人员的培训，需要拟定培训计划，制定培训目标和培训方法。

4. 采购员绩效评估

评估标准应包括以下几点：

（1）采购商品的数量或进货额。

（2）采购商品的适销状况。

(3) 采购费用节省和创造利润状况。

(4) 与供应商关系保持程度。

(5) 新开辟的货源渠道及状况等。

考核可以通过横向和纵向比较以及定量分析等方法，确认采购员一段时间内的工作完成状况。

◆ 存货管理制度

商场超市存货管理包括仓库管理和盘点作业。

一、仓库管理作业

仓库管理是指商品储存空间的管理。仓库管理作业应注意的问题有：

1. 库存商品要进行定位管理，其含义与商品配置图表的设计相似，即将不同的商品按分类、分区域管理的原则来存放，并用货架放置。仓库内至少要分为三个区域：第一，大量存储区，即以整箱或栈板方式储存。第二，小量存储区，即将拆零商品放置在陈列架上。第三，退货区，即将准备退换的商品放置在专门的货架上。

2. 区位确定后应制作一张配置图，贴在仓库入口处，以便利存取。小量储存区应尽量固定位置，整箱储存区则可弹性运用。若储存空间太小或属冷冻（藏）库，也可以不固定位置而弹性运用。

3. 储存商品不可直接接触地面。一是为了避免潮湿，二是由于生鲜食品有卫生规定，三是为了堆放整齐。

4. 要注意仓储区的温度和湿度，保持通风良好，干燥、不潮湿。

5. 仓库内要设有防水、防火、防盗等设施，以保证商品安全。

6. 商品储存货架应设置存货卡，商品进出要注意先进先出的原则。也可采取色彩管理法，如每周或每月采用不同颜色的标签，以明显识别进货的日期。

7. 仓库管理人员要与订货人员及时进行沟通，以便到货的存放。此外，还要适时提出存货不足的预警通知，以防缺货。

8. 仓储存取货原则上应随到随存、随需随取，但考虑到效率与安全，有必要制定作业时间规定。

9. 商品进出库要做好登记工作，以便明确保管责任。但有些商品（如冷冻、冷藏商品）为讲究时效，也采取卖场存货与库房存货合一的做法。

10. 仓库要注意门禁管理，不得随便入内。

二、盘点作业

盘点的结果可以说是一份商场超市经营绩效的成绩单。通过盘点作业可以计算出商场超市真实的存货、费用率、毛利率、货损率等经营指标。

1. 盘点目的

盘点目的主要有两个：一是控制存货，以指导日常经常业务；二是掌握损益，以便真实地把握经营绩效，并尽早采取防漏措施。

2. 盘点原则

商品盘点一般是每月一次，并由连锁总部所设的盘点小组负责各商场超市的盘点工作。为了确保商品盘点的效率，应坚持三项原则：

（1）售价盘点原则，即以商品的零售价作为盘点的基础，库存商品以零售价金额控制，通过盘点确定一定时期内的商品溢损和零售差错。

（2）即时盘点原则，即在营业中随时进行盘点，“停止营业”以及“月末盘点”并不一定才是“正确”的盘点，商场超市（尤其是便利商店）可以在“营业中盘点”，且任何时候都可以进行。

（3）自动盘点原则，即利用现代化技术手段来辅助盘点作业，如利用掌上型终端机可一次完成订货与盘点作业，也可利用收银机和扫描器来完成盘点作业。

3. 盘点作业流程

一是做好盘点基础工作，二是做好盘点前准备工作，三是盘点中作业，四是盘点后处理。

（1）盘点基础工作。盘点基础工作包括：盘点方法、账务处理、盘点组织、盘点配置图等内容。

盘点方法。盘点方法可从以下四个方面来划分：

①以账或物来区别，可分为账面存货盘点和实际存货盘点。账面存货盘点是指根据数据资料，计算出商品存货的方法。实际存货盘点是针对未销售的库存商品，进行实地的清点统计，清点时只记录零售价即可。

②以盘点区域来区别，可分为全面盘点和分区盘点。全面盘点是指在规定的时间内，对店内所有存货进行盘点。分区盘点是指将店内商品以类别区分，每次依顺序盘点一定区域。

③以盘点时间来区别，可分为营业中盘点、营业前（后）盘点和停业盘点。营业中盘点就是“即时盘点”，营业与盘点同时进行。营业前（后）盘点是指开门营业之前或打烊之后进行盘点。停业盘点是指在正常的营业时间内停业一段时间来盘点。

④以盘点周期来区别，可分为定期盘点和不定期盘点。定期盘点是指每次盘点间隔时间相同，包括年、季、月度盘点，每日盘点，交接班盘点。不定期

盘点是指每次盘点间隔时间不一致，是在调整价格、改变销售方式、人员调动、意外事故、清理仓库等情况下临时进行的盘点。

账务处理。商场超市与便利商店由于商品种类繁多，各类商品的实际成本的计算有一定的困难，所以一般采用“零售价法”来进行账面盘点。其计算公式是：

账面金额 = 上期库存零售额 + 本期进货零售额 - 本期销售金额 + 本期调整变价金额

盘点组织。盘点工作一般都由店铺自行负责，总部则予以指导和监督。但随着连锁规模的扩大，盘点工作也需要专业化，即由专职的盘点小组来进行盘点。盘点小组的人数依营业面积的大小来确定，一般来说，500 平方米左右的商场超市，盘点小组至少要有 6 人，作业时可分三组同时进行。盘点小组均于营业中进行盘点，如采用盘点机（掌上型终端机）进行盘点，6 人小组一天可盘 1 ~ 2 家商场超市，盘点后所获得的资料立即输入电脑进行统计分析。确立了盘点组织之后，还必须规划好当年度的盘点日程，以利事前准备。

盘点配置图。商场超市开业前所设计的卖场商品配置图和仓库存货配置图可作为盘点之用。但在盘点时还应另外制作一张配置图，应包括卖场的设施（冷冻冷藏柜、货架、大陈列区等）、后场的仓库区、冷冻冷藏库等，凡商品储存或陈列之处均要标明位置，以便分区负责实施盘点作业。其运作办法是：确定存货及商品陈列位置，根据存货位置编制盘点配置图，对每一个区位进行编号，将编号作成贴纸，粘贴于陈列架的右上角。做好了上述工作之后，就可以详细地分配责任区域，以便使盘点人员确实了解工作范围，并控制盘点进度。

奖惩规定。商品盘点的结果一般都是盘损，即实际值小于账面值，但只要盘损在合理范围内应视为正常。商品盘损的多寡，可表现出店内从业人员的管理水平及责任感，所以有必要对表现优异者予以奖励，对表现较差者予以处罚。一般的做法是事先确定一个盘损率［盘损金额 ÷（期初库存 + 本期进货）］，当实际盘损率超过标准盘损率时，商场超市各类人员都要负责赔偿，反之，则予以奖励。

（2）盘点前准备。盘点前除把握由公司总部所确立的盘点基础工作规范外，还必须做好盘点前的准备工作，以利盘点作业顺利进行。盘点前准备工作包括：

①人员准备。由于盘点作业须动用大批人力，通常盘点当日应停止任何休假，并于一周前安排好出勤计划。

②环境整理。一般应在盘点前一日做好环境整理工作，包括：检查各个区位的商品陈列及仓库存货的位置和编号是否与盘点配置图一致，整理货架上的商品，清除不良品，并装箱标示和作账面记录，清除卖场及作业场死角，将各

项设备、备品及工具存放整齐。

③准备好盘点工具。若使用盘点机盘点，须先检查盘点机是否可以正常操作。如采用人员填写方式，则须准备盘点表（如下表）及红、蓝色笔（为区别初点、复点及抽点）。

盘点表

部门别：　　　　工作序号：　　　　货架编号：

品号	品名	规格	数量	零售价	金额	初点	复点	抽点	差异
小计									

初点：　　　　复点：　　　　抽点：

④告知顾客。盘点若在营业中进行，可通过广播来告知顾客。若采用停业盘点，则最好在3天前以广播及公告方式通知顾客。

⑤盘点前指导。盘点前一日最好对盘点人员进行必要的指导，如盘点要求、盘点常犯错误及异常情况的处理办法等。

⑥盘点工作分派。一般的原则是现场商品管理人员不宜自行盘点，但由于品项繁多，差异性大，不熟识商品的人员进行盘点难免会出现差错，所以在初点时，最好还是由管理该类商品的从业人员来实施盘点，然后再由后勤人员及部门主管来进行交叉的复点及抽点工作。盘点工作分派如下表所示。

盘点区域分配表

姓名	盘点类别	区域代号	盘点单编号			盘点金额
			起	讫	张数	
合计						

⑦单据整理。为了尽快获得盘点结果（盘损或盘盈），盘点前应整理好如

下单据：进货单据、进货退回单据、变价单据、销货单据、报废品单据、赠品单据、移库商品单据、前期盘点单据等。

（3）盘点中作业。盘点中作业可分为初点作业、复点作业和抽点作业。

初点作业应注意：先点仓库、冷冻库、冷藏库，后点卖场；若在营业中盘点，卖场内先盘点购买频率较低且售价较低的商品；盘点货架或冷冻、冷藏柜时，要依序由左而右，由上而下进行盘点；每一台货架或冷冻、冷藏柜都应视为一个独立的盘点单元，使用单独的盘点表，以利按盘点配置图进行统计整理。最好两人一组进行盘点，一人点，一人记；盘点单上的数据应填写清楚，以免混淆；不同特性商品的盘点应注意计量单位的不同；盘点时应顺便观察商品的有效期，过期商品应随即取下，并作记录。若在营业中盘点，应注意不可高声谈论，或阻碍顾客通行；店长要掌握盘点进度；做好收银机处理工作。

复点作业应注意：复点可在初点进行一段时间后再进行，复点人员应手持初点的盘点表，依序检查，把差异填入差异栏；复点人员须用红笔填表；复点时应再次核对盘点配置图是否与现场实际情况一致。

抽点作业应注意：抽点办法可参照复点办法。抽点的商品可选择卖场内死角，或不易清点的商品，或单价高、金额大的商品；对初点与复点差异较大的商品要加以实地确认。

（4）盘点后处理。盘点后处理工作主要有：

①资料整理。将盘点表全部收回，检查是否有签名，并加以汇总。

②计算盘点结果。在营业中盘点应考虑盘点中所出售的商品金额。

③根据盘点结果实施奖惩措施。

④根据盘点结果找出问题点，并提出改善对策。

⑤做好盘点的财务会计账务处理工作。

（5）其他盘点。盘点工作除了商品之外，还包括：

①用品（备品）盘点。在进行商品盘点时可顺便对保鲜膜、标签纸、购物袋、饮料用纸杯等用品进行盘点。

②设备盘点。对设备应建立财产卡来进行管理，并每半年实地盘点一次，以了解各项设备的使用状况。

③人员盘点。要根据标准的人员编制表及绩效考核表，每季对人力资源使用情况进行一次清点。

④现金盘点。门店的现金应由出纳人员每天盘点一次，店长或会计主管每周至少抽查一次。

◆ 仓库安全管理制度

1. 严格执行商场超市安全保卫的各项规章制度。仓库安全工作要贯彻预防为主的方针，做好防火、防盗、防汛、防工伤事故的出现。

2. 本着谁主管谁负责，宣传教育在前的原则，坚持部门责任制。建立健全各级安全组织，做到制度上墙、责任到人、逐级把关、不留死角。

3. 按规定库区配备各种消防器材和工具，不得私自挪用。

4. 各种生活用危险品、车辆、油料、易燃品严禁进入库区。

5. 仓库区域内严禁烟火和明火作业，确因工作需要动用明火，按安全保卫有关规定执行。

6. 加强用电管理，建立班前班后检查记录制度，做好交接检查的详细记录。

7. 加强对商场超市内门、窗、锁的管理，出现问题及时向有关部门汇报，及时采取措施。末班人员下班后，将钥匙交到保卫部门，方可离去。

8. 做好来宾登记工作，严禁夜间留宿，特殊情况须报场保卫部备案。

若因违反以上各项规定而造成商品损失，按商场超市有关规定处理。

◆ 仓库的消防安全

仓库防火工作要突出要点。最重要的是，仓库的防火工作要依法办事。根据企业法人是安全第一责任人的规定，仓库要按照“谁主管谁负责”的原则，成立防火安全委员会（领导小组），全面负责仓库的消防安全工作。其重点是：

（1）建立以岗位责任制为中心的三级防火责任制，把防火安全工作具体落实到各级组织和责任人。

（2）建立健全各项安全管理制度和操作规程。

（3）进行安全生产教育，做到职工考核合格持证上岗。

（4）根据仓库规模，组建专职和义务消防组织，承担职责范围内的消防工作。

（5）开展安全检查，消除事故隐患，落实验收整改措施。

（6）及时处理安全事故，做到“三不放过”。

1. 消防器材的配置

（1）配置消防设施与器材。仓库应当按照国家有关消防技术规范，设置、配备消防设施和器材。消防设施包括：水塔、水泵、水池、消防供水管道、消防栓、消防车和消防泵等。消防器材主要是各种类型灭火器、沙箱、大小水桶、

斧、钩、锹等。这些设施与器材，应当由专人管理，负责检查、维修、保养、更换和添置，保证完好有效，严禁圈占、埋压和挪用。

消防器材应当设置在明显和便于取用的地点，周围不准堆放物品和杂物。库区的消防车道和仓库的安全出口、疏散楼梯等消防通道，也严禁堆放物品。

（2）几种重要的灭火剂和消防器材。仓库应当根据商品性质，正确选用适当的灭火剂、消防器材和扑救方法，以便有效地防止火灾事故的扩大和蔓延。

①水。水是仓库消防的主要灭火剂。水在灭火时有显著的冷却和窒息作用，水能使某些物质的分解反应趋于缓和，并能降低某些爆炸物品的爆炸能力。当水形成柱状时，有一股冲击力能破坏燃烧结构，把火扑灭。水还可以冷却附近其他易燃物质，防止火势蔓延。

但是水能导电，对电气装备不能用水来灭火。水更不能用于对水有剧烈反应的化学危险品的灭火，也不能用于比水轻、溶于水的易燃流体的灭火。

②沙土。沙土是一种廉价的灭火物质。沙土能起窒息作用，覆盖在燃烧物上，可隔绝空气，从而使火熄灭。沙土可以扑救酸碱性物资的火灾和过氧化剂及遇水燃烧的流体和化学危险品的火灾。但要注意爆炸物品不可用沙扑救，而要用冷却法即用旧棉被或旧麻袋，用水浸湿覆盖在燃烧物上。

③灭火器是一种轻便、易用的消防器材，其种类较多，如泡沫灭火器、二氧化碳灭火器、“1211”灭火器和干粉灭火器等。

泡沫灭火器适宜于扑救汽油、煤油、柴油、苯、香蕉水、松香水等易燃流体的火灾，在扑救电气火灾时，应先切断电源。提取灭火器时要注意筒身不宜过度倾斜。

二氧化碳灭火器对扑灭电气、精密仪器、电子设备、珍贵文件、小范围的油类等发生的火灾最适宜，但不宜用于金属钾、钠、镁等的灭火。

“1211”灭火器适用于扑灭油类、有机溶剂、精密仪器等火灾。它的绝缘性能好，灭火时不污损物品，灭火后不留痕迹，并有灭火效率高、速度快的优点。

干粉灭火器具有无毒、无腐蚀、灭火速度快的优点，适用于扑灭油类、可燃气体、电气设备等的火灾。

2. 仓库的防火措施

按照公安部《仓库防火安全管理规则》的规定，仓库保管员应当熟悉储存物品的分类、性质、保管业务知识和防火安全制度，掌握消防器材的操作使用和维护保养方法，做好本岗位的防火工作。

对仓库新职工应当进行仓储业务和消防知识的培训，经考试合格，方可上岗作业。

公安部制定的这项“规则”，还对商品的储存和装卸过程、电器管理和火

源管理等有许多具体的防火规定，仓储部门要认真贯彻执行。

预防火灾是一项系统工程，涉及仓库工作的方方面面。仓库应在组织领导、建筑设计、电器设备的安装使用、商品的储运、装卸搬运、堆码改装、车辆运行、火源控制、库内外环境、报警及灭火方式选择、职工教育培训等方面进行综合治理和部署，采取有效的防火措施，才能防患于未然。

3. 扑灭火灾的原理

火的产生的三个必备条件：

（1）有可燃物质，如火柴、草料、棉花、纸张、油品等。

（2）有助燃物质，一般指空气中的氧和氧化剂。

（3）有火源，凡能引起可燃物质燃烧的热能源都叫火源，如明火、电器火、摩擦冲击产生的火花、静电产生的火花、雷电产生的火花、化学反应（包括商品本身自燃、遇水燃烧和与性能相抵触的物质接触起火）等。

以上三个条件必须同时具备，并互相结合，相互作用，燃烧才能发生。因此防火和灭火的基本原理和一切防火措施都是为了破坏已经产生的燃烧条件，即主要采取隔离、窒息、冷却的办法，除掉由于三个条件造成燃烧的任何一个条件，使火熄灭。

能引起火灾的火源很多，一般说来可以分为直接火源和间接火源两大类。

直接火源主要有三种：

（1）明火：指生产、生活用的炉火、灯火、焊接火，火柴、打火机的火焰、香烟头等。

（2）电火花：指电气设备产生的电火花，能引起可燃物质起火。

（3）雷电：是瞬时间的高压放电，能引起任何可燃物质的燃烧。

间接火源主要有两种：

（1）加热阴燃起火。如棉布、纸张靠近灯泡，木板、木器靠近火炉烟道容易被烤焦起火等。

（2）商品本身自燃起火。指在既无明火，又无外来热源的条件下，商品本身自行发热，燃烧起火。

4. 基本的灭火方法

（1）冷却法。冷却法就是把燃烧物的温度降低到其燃烧点以下，使之不能燃烧。如水、酸碱灭火器、二氧化碳灭火器等均有一定冷却作用。

（2）窒息法。窒息法就是使燃烧物与氧气隔绝，使火窒息。如黄沙、湿棉被、四氯化碳灭火器、泡沫灭火器等，都是用窒息方法灭火的。

（3）拆移法。拆移法又叫隔离法，即搬开、拆除可燃烧的东西，使火不能蔓延。

（4）遮断法。遮断法就是将浸湿的麻袋、旧棉被等物遮盖在火场附近的其

他易燃物和未燃物上，防止火势蔓延。

（5）分散法。分散法就是将集中的物资迅速分散，孤立火源，一般用于露天仓库，库内也可以采用。

5. 化工危险品火灾的扑救

化工危险品仓库的消防工作有其特殊的要求。爆炸品引起的火灾主要用水扑救，氧化剂起火大多数可用雾状水扑救，也可以分别用二氧化碳灭火器、泡沫灭火器和沙土扑救。

易燃液体，用泡沫灭火器最有效，也可用干粉灭火器、沙土、二氧化碳灭火器扑救。由于绝大多数易燃液体都比水轻，且不溶于水，故不能用水扑救。

易燃固体，一般可用水、沙土和泡沫灭火器、二氧化碳灭火器等扑灭火灾。

毒害性商品失火，一般可用大量水扑救，液体有毒的宜用雾状水或沙土、二氧化碳灭火器。但其中氰化物着火，绝不能使用酸碱灭火器和泡沫灭火器，因酸与氰化物作用能产生极毒的氰化氢气体，危害性极大。

腐蚀性商品中，碱类和酸类的水溶液着火可用雾状水扑救；但遇水分解的多卤化合物、氯磺酸、发烟硫酸等，绝不能用水扑救，只能用二氧化碳灭火器施救，有的也可用干沙土灭火。遇水燃烧商品，只能使用干沙土和二氧化碳灭火器灭火。

自燃性商品的起火，可用大量水或其他灭火器材扑灭。

压缩气体起火，可用沙土、二氧化碳灭火器、泡沫灭火器扑灭。

放射性物品着火，可用大量水或其他灭火剂扑灭。

◆ 商品盘点制度

商品盘点是对商品实物数量和金额的清点和核对。商品盘点是加强商品管理、考核商品资金运转情况的重要环节，也是商场超市部“售价金额核算和实物负责”制的一项重要内容。通过盘点可以掌握商场超市各类商品的实存数量，了解库存结构是否合理，从而为商品销售、进一步组织商品打下基础。

商品盘点分类可以从时间和工作需要两方面加以划分。

1. 从时间上划分，可分为定期盘点和临时盘点

定期盘点是在月终、季末、年底这些固定日期盘点；临时盘点是在商品变价、工作交接、人员调动时盘点。

2. 从工作需要上划分，可分为全面盘点和部分盘点

全盘点是对柜组全部商品逐一盘点，部分盘点是对有关商品的库存进行盘点。一般来说，对于价格高、体积大、品种单一的商品，如金银珠宝首饰、电视机、电冰箱、自行车等商品应该每天盘点。对于价格低、体积小、交易频繁、

品种众多的商品，则应该每月盘点。

为了提高商品盘点工作的质量，一般应做好以下工作：

（1）加强商品的日常管理。商品摆布、陈列要有固定货位，同类商品不同规格要有序堆放，避免串号混同等。

（2）做好盘点的准备工作主要是做到“三清、两符”。三清，即有票证数清、现金点清、往来手续结清；两符，即账账（即部门账和柜组账目）、账单报（即与有关单据）相符。

（3）采用先进的盘点方法。一般可采用复式平行盘点法，即组织两套班子平行盘点，互相核对复查的盘点方法。

◆ 商品变价制度

商品变价是指对商场超市内商品原售价的调整和变更，包括指令调价和根据销售情况削增价两种情况。

商品调价，是指按国家规定，提高或降低商品原定价格。商品调价是一项政策性很强的工作，它直接关系到生产、人民生活、商品流通和国家财政收支等。因此，必须严格按照物价管理权限进行，不得擅自提级提价或降级降价，营业员不得泄漏调价机密。在接到调价通知后，要按规定的日期，会同有关人员共同盘点库存，核实商品数量决不许少盘或多盘，然后更换商品标价，并填制一式三联的“商品调价单”，存根联留存，会计联记账后交核算员，最后转财务会计，业务联交商场超市备查。

商品削价，是商场超市对某些残损、变质商品采取降低价格以利推销的办法，这是商场超市的一项经常性工作。商品削价要本着减少损失、促进营销的原则。及时削价处理残损、变质商品，有利于增加市场供应，减少国家财产损失，加速资金周转。在削价时要严格审批手续，禁止内部私分。营业员在确定削价幅度和盘点商品数量后，应填制“商品削价报告单”。其流转程序与商品调价单流转程序基本相同，商品增价手续一般和削价手续一样。

◆ 商品变价票流、物流规程

1. 营业部门售货员接到商场超市物价员转来的变价通知单，按规定和要求做商品变价报告单1~5联，经主任审批签字后，转物价员审核。

2. 物价员接到售货员转来的变价报告单，审核签字后交商场超市经理审批。

3. 物价员将经理审批后的变价报告单第5联留存记物价账，1联交商场超

市经营部，2～4联转营业部门商品账。

4. 商品账记账员接到变价报告单，2～4联审核无误后，按变价报告单变动商品销售价格留存3联，在当日进销日报表登记变价增值或减值并记库存商品（经销）二级账金额增加或减少，将变价报告单2联转商场超市会计室，4联转统计员。

5. 商场超市会计室接到商品账转来的商品变价报告单2联，审核无误后做记账凭证，借或贷库存商品、贷或借商品进销差价。

注：商品变价后售价低于成本的损失上报商场超市财务审计部研究处理。商场超市作削价准备或列入本商店当期损益。

◆ 商品削价处理票流、物流规程

1. 部门业务主任根据柜台商品残损、变质、积压等情况做商品削价处理申报单1～5联，报转物价员审核。

2. 物价员接到部门业务主任转来的削价处理申报单到柜台查看商品残损程度，严格审核降价幅度，认定合理无误后签字交商场超市经理审批。

3. 物价员接到经理审批后的削价处理申报单5联留存，一联交商场超市经营部，2～4联转营业部门商品账。

4. 商品账记账员接到“申报单”（2～4）联审核无误后，按“申报单”中所列商品编号、品名、数量由好品转入“处理商品”即减少好品柜台数量，按商品编号、品名、新定售价增设代“处”字头的账面，记柜台栏数量增加。

5. 根据商品削价处理申报单，损失金额在当日进销存日报表登记变价减值并记库存商品（经销）二级账金额减少，申报单2联转商店室，4联转统计员。

6. 商店会计室接到商品账转来的“申报单”2联审核无误后，做记账凭证，借进销差价、贷库存商品。

◆ 商品盘点票流、物流规程

营业部门按实物盘点。

1. 库房实物盘点

（1）盘点仓库保管员要与商店商品账核对账目，发现问题及时查找，做到账账相符。

（2）为防止漏盘、重盘、错盘，做到账货相符。

（3）盘点应采取以货到账，再以账到货的盘点方法，双人交叉盘点复核，并填制商品盘点表（盘点包括外库商品）。

（4）盘点中对长短等问题填制盘点盈亏明细表（1～4联），报送部门业务主任，审批后1联小级仓库留存，2联转会计，3联转商品账，4联转统计。

2. 柜台实物盘点

（1）营业部门双人对柜台商品进行盘点，按商品、编号、品名、单价、数量填制实物盘点表（一式三份），交部门业务主任按商店三级账负责进行监点。

（2）日清日结的商品盘点表与商店商品账中经（代）销库存商品明细账中柜台结存数量核对，做到账实相符。

（3）月清月结的商品盘点表汇总金额与商店三级账经销库存总金额扣除经销商品仓库盘点金额后相符。

3. 盘点结果处理

（1）部门业务主任根据柜台仓库实物盘点表和盈亏盘点表审核后填制盘点结果报审表（1～3联），写明长短等主要原因，部门业务主任签字后，报主管经理审批。

（2）经主管经理审批签字后，第1联商店商品账留存，第2联转会计，第3联转统计。

（3）对盘点中的长短款金额及长短商品各环节做相应的账务处理。

◆ 出售正常商品管理制度

1. 出售正常商品必须明码标价，按标价出售。严禁私自越权作价或私自议价出售商品。大宗商品的优惠、折扣由商场超市经理指定专人办理，或由商场超市经理批准办理。

2. 凡质量不符合《产品质量法》中规定的商品，售货人员应坚决抵制。做到商品不上柜，不出售，并及时上报商场超市经营部。

3. 凡出售金银、珠宝、钻戒、钟表等贵重商品，要耐心帮助顾客挑选。班次岗位要实行交接制，做好交接记录。每笔成交的商品均要双人复核，确保无误。

4. 凡出售上述贵重商品，货区内要设专用保险柜，保险柜的钥匙专人保管，保险柜内不得存放其他物品，以保证商品的正常出售和安全。

5. 凡可当场试机的商品，出售时，必须开箱试机。因未开箱试机而给顾客、企业造成的经济损失，由当事人承担，严重者追究其责任。

6. 凡不能当场试机的商品，也必须开箱验机，确认商品的外在质量及其附件，减少不必要的损失。

7. 要严格执行国家的控购政策。出售控购商品，要查验商品控购单，不准超控购金额、范围、数量、期限出售商品。

8. 出售正常商品必须货真价实，童叟无欺，严禁以次充好，以旧充新，损害消费者的利益。

9. 对已折价的商品，不能按原价出售；对扣除磨损费的商品，应按扣除后的残值出售。

10. 未入账的正常商品，不得上柜出售。

11. 不准代卖私人物品和其他商品。

12. 严禁搭配商品出售。

◆ 出售非正常商品管理制度

1. 非正常商品包括残损、滞销、降价、折价的商品。

2. 没有使用价值的变质商品和过保质期的商品不属于非正常商品，要及时上报销毁，严禁出售。

3. 各商场超市、商店出售非正常商品，必须在商场超市指定的时间、地点出售，使用统一的标签，醒目地注明原因。

4. 凡出售非正常商品，小票上要有戳记，商品上要有特殊标记，否则不得出售。对实行三包的非正常商品，也应试机，保证内在质量的完好和实用性。

5. 业务单位的非正常商品不得进店搭车出售。

6. 未结算的非正常商品，原则上不出售。陈列品及合同上注明的商品除外。

7. 非正常商品一律不准退货。

◆ 商场超市包装物品、票据管理制度

一、商场超市包装纸、袋的印制使用

1. 实行计划管理、统一印制，商场超市统一设计标志，不得印非标准印刷品。

2. 各商店将印制计划报市场经营部，经营部审查设计后将校样及要求交行政部印制保管。

3. 属于整个商场超市宣传性包装物，行政部根据市场经营部要求分配给各部室、各商店。

4. 各商店所需包装物，一律到行政部领取、记账，记入各店每月费用。

二、商场超市票据印制

1. 财务审计部根据业务需要，设计统一的票证。

2. 由行政部统一联系印制、保管。

3. 各部室、商店根据工作、业务需要到行政部领取。

4. 本着节约原则，对商场超市印票数量合理确定，防止大量占用资金和库房。

第六章　商场超市人事管理制度

◆ 员工守则

一、严于职守

1. 依时上、下班，工作时间内不得擅离职守或早退，班后无事不得在场内逗留。

2. 上、下班须走员工通道，乘员工专用电梯。

3. 工作时间不准打私人电话，不准会客。

4. 工作时间不得穿着工作制服外出，不准吃东西，不准开放收录机、电视机，不得唱歌哼小调。

5. 除指定人员外，其他员工不得使用客用设施。

6. 举止文明，对顾客要热情、礼貌。

7. 各级管理人员不得利用职权给亲友以特殊优惠。

二、工作态度

1. 做到顾客至上，热情有礼。这是员工对顾客和同事的最基本态度。要面带笑容，使用敬语，“请”字当头，“谢”字不离口，接电话要先说“您好”。

2. 给顾客以亲切和轻松愉快的感觉。最适当的表示方法是常露笑容，“微笑”是友谊的“大使”，是连接顾客的桥梁。

3. 努力赢得顾客的满意及商场超市的声誉。提供高效率的服务，关注工作上的技术细节，急顾客所急，为顾客排忧解难。

4. 给顾客以效率快和良好服务的印象，无论是常规的服务还是正常的管理工作，都应尽职尽责。一切务求得到及时圆满的效果。

5. 各部之间、员工之间应互相配合、真诚协作、不得互相扯皮，应同心协力解决疑难，维护商场超市声誉。

6. 忠诚老实是商场超市员工必须具有的品德。有事必报，有错必改，不得提供假情况，不得文过饰非，阳奉阴违，诬陷他人。

三、仪容仪表

员工的仪表仪容，直接影响到商场超市的声誉及格调，全体员工必须充分

认识到这一问题的重要性。

1. 员工必须经常保持服装整齐清洁，并按指定位置配带工号牌（实习生证）或员工证。商场超市所发的工作制服、鞋袜等物品要自觉爱护，做到衣装整洁。

2. 男员工头发以发脚不盖过耳部及后衣领为适度，不准留小胡子。

3. 女员工不得披头散发，头发不宜过长，以不超过肩部为适度；保持淡雅清妆，不使用味浓的化妆用品。

4. 员工不得梳怪异发型，应勤修剪头发、指甲，保持清洁。

四、服从领导

各级员工应切实服从领导的工作安排和调度，依时完成任务，不得无故拖延、拒绝或终止工作。倘若遇疑难或有不满的，应从速向直属领导请示或投诉。

五、上、下班打卡

1. 员工上、下班时必须按规定打记时卡及签到、签退，并应有充分时间更换制服，以准时到达工作岗位。

2. 不得代人打卡或委托他人代打卡。

3. 如因加班、病假、事假、公差、外勤等原因未能打卡，应向所在部门班组报告，以备核查。

六、证件及名牌

1. 每位员工均由商场超市按规定发给工作证、工号牌（实习生证）或员工证。员工当值时应佩戴工号牌（实习生证）或员工证，部门主管及保安、稽查人员有权随时检查有关证件。

2. 工作证、工号牌（实习生证）或员工证如有遗失、被窃，应立即向部门、人事培训部报告，并按规定到人事培训部办理交费补领手续，所引起的一切责任由本人负责。如因时间长久而引起损坏者，可凭旧换新。

3. 员工离场时应将有关证件交回人事培训部，违者按场内规定办理。

七、工作制服

1. 商场超市将视员工的岗位及工作的需要与否，按不同规定发给员工不同的制服。所有需穿着工作制服的员工为制服员工，不要求穿着制服的员工为非制服员工。

2. 员工穿着必须保持整齐、清洁、端庄、大方，上班时必须按规定穿着工

作制服，除因公或批准外，不能穿着或携带制服离开商场超市，下班后须将制服存放在本人衣柜内，不得擅自携离商场超市。

3. 离职时必须将制服交回制服房，如有遗失或损坏，则需按有关规定赔偿。

八、遗失物品补领手续

1. 商场超市发给员工的制服、工作证、工号牌、员工证、衣柜、衣柜锁匙、记时卡等物品均应妥善使用及保管。这些物品离职时均须交回，如未能交回者须按规定赔偿。

2. 若有遗失或损坏者，应即通知部门主管并报人事培训部及有关部门，申请办理赔偿补领手续。

九、个人资料

1. 员工所填写的各类有关表格，应如实将正确资料填上，做到忠诚老实、不隐瞒、不假造。

2. 为避免有关资料不确实而导致日后员工正当权益的损失，员工本人及家庭成员有关记录之变化，例如：迁移地址、婚姻状况、学历、分配、调动、晋升、出国、生育及涉及刑事、行政判决处理等，均应及时告知部门及人事培训部。

3. 如有隐瞒、虚报造假，一经发现或由此而产生的一切后果，一律由本人负责，商场超市将保留追究责任并有做出处理的权力。

十、处理投诉

顾客是上帝，全体员工都必须高度重视顾客的投诉。要细心聆听投诉，让顾客畅所欲言，并把它作为改进商场超市管理的不可多得的珍贵教材。

1. 如果顾客投诉的事项不需或不能立即解决，应用书面记下投诉细节，并勿忘多谢顾客和对事件致歉（注意：只致歉），然后迅速通知或转报有关部门人员。

2. 事无大小，对顾客投诉的事项，处理如何事后必须有交代。

3. 投诉事项中，若有涉及本人的记录，不得涂改、撕毁，更不得假造。

4. 投诉经调查属实可作为奖励或处罚的依据。

十一、讲究卫生，爱护公物

1. 养成讲卫生的美德，不随地吐痰，丢纸屑、果皮、烟头和杂物。如在公

共场所发现有纸屑、杂物等，应随手捡起来，以保持商场超市内清洁优美的环境。

2. 爱护商场超市的一切工作器具，注意所有设备的定期维修、保养，节约用水、用电和易耗品，不准乱拿乱用公物，不得把有用的公物扔入垃圾桶。

十二、严守机密

未经批准，员工不得向外界传播或提供有关商场超市的资料，商场超市的一切有关文件及资料不得交给无关人员，如有查询，可请查询者到商场超市总经理室或公共关系部。

◆ 临时人员管理办法

第一条　目的

为使临时人员的雇用及管理有所遵循，特依人事管理规则制定本办法。

第二条　人员申请

各部门有临时性工作（期间在3个月以内）需雇用临时人员从事，应填写“人员增补申请书”，注明工作内容、时间等呈经理核准外，送人事部门凭以招雇人员。

第三条　雇用限制

1. 不得雇用未满16岁未成年人为员工。

2. 经管财物、有价证券、仓储、销售及会计（除物品搬运、整理及报表抄写工作外）等重要工作不得雇用临时人员。

3. 雇用期间不得超过3个月。

第四条　雇用

1. 人事部门招雇临时人员，应填“临时人员雇用核定表”呈经理核准后雇用。

2. 临时人员到工时，应填“雇用资料表”一份，留存人事部门。

第五条　投保

在厂区工作的临时人员应由人事部门办理劳保投保后，方可入场工作。

第六条　管理

1. 临时人员于工作期间可请公伤假、公假、事假、病假以及婚假、丧假，其请假期间除公伤假外均不发给工资。

2. 临时人员的考勤、出差比照编制内助理员办理。

第七条　停止雇用

临时人员于工作期中如有不能胜任工作或工作期满，雇用部门应予终止雇用，经终止雇用的临时人员应填写“离职申请”（通知）单，经主管核签后连同所领物品如制服、工号牌等送人事部门凭以结算薪资。

第八条　延长雇用

临时人员雇用期满，如因工作未完成，必须继续雇用时，应由雇用部门重填“人员增补申请书”，叙明理由，呈商场超市总经理核准后方可雇用，并将核准之增补申请书一份报人事部门备查。

第九条　实施与修改

本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

◆ 职员出差制度

第一条　经理出差，必须经商场超市主管领导同意；其他人员出差，必须经主管经理批准。

第二条　出差要填写“出差申请报告表”。出差报告包括：工作任务、往返时间、到达地点。该表按上述审批权限审查批准后，交办公室留存。凭出差报告表，填写借款单，并经主管领导签批后到财务处办理借款手续。

第三条　出差应遵守的事项

1. 必须按计划前往目的地，无特殊原因必须在规定时间内返回。如有变动需事先请示并获批准。

2. 乘坐火车必须按正常路线，不得无故绕道。出差途中，因私事绕道者，需事先由主管领导批准，其绕道部分的车船费由本人承担。

3. 乘坐飞机人员要从严控制，出差路途较远或出差任务紧急的，经主管领导特许方可乘坐飞机。

第四条　其他各项，如住宿标准、出差标准等，按有关规定执行。按照规定，除经理外，市内不准乘坐出租车，特殊情况（如夜间没有公共汽车等）可酌情处理。

第五条　出差结束，应写出详细的出差汇报，送有关领导和处室阅。

第六条　出差回来上班后4天内向财务处办理报销手续。逾期不报者，如无特殊理由，按动用公款处理，财务处有责任检查。报销前须由主管领导、财务处长审核签字。原借款未报账时，一般不再办新借款。

第七条　出差期间，严禁用公费游山玩水、请客送礼，严禁收受礼品，不得请求代购紧俏商品、土特产、优惠商品。对违反者各级领导有责任给以批评教育，所需费用一律由本人承担。

第八条　出差时间不超过7天，不补休；1周以上不超过2周，补休1天；

2周以上，不超过2个月，补休2~3天。在国家法定的7个节假日出差者，原则上可补休同等时间。

◆ 差旅费支付制度

第一条　本制度适用范围

1. 本商场超市员工。
2. 顾问（原则上适用于商场超市高级主管的有关规定）。
3. 特约人员（依具体职位确定）。
4. 试用人员。
5. 退休人员（如为处理遗留业务而出差）。
6. 为公司业务而出差的其他人员。

第二条　车费所含项目

1. 认定路线的车费。
2. 特殊认可的汽车费。

第三条　出差批准权

1. 部门负责人3日以上的出差，需经商场超市总经理批准。但依照商场超市指示，参加会议不在此限。

2. 一般员工出差，需经直属部门主管批准，并上报相关部门。

第四条　私人旅行需办理手续

1. 事先填报申请，并经直属部门主管批准。
2. 旅行过程中，需与直属部门主管保持联系。

第五条　乘坐飞机出差，必须在出差申请书上明确说明，并经主管领导批准。

第六条　可乘坐卧铺出差的情况

1. 同行者乘坐卧铺。
2. 出差途中患病。

乘坐卧铺时，不支付住宿费。

第七条　原则上长距离出差可乘坐快速列车。

第八条　对长期滞留出差的处理，在同一地区连续滞留10日以上时，对超过日数，减付10%的出差补贴和住宿费合计额。

第九条　特例出差是指按照出差地单位的习惯，由对方提供住宿条件或提供住宿费。

第十条　差旅费超支

1. 超出差旅费基准的规定。

2. 实际费用超支。

第十一条　出差出发时间为上午，出差归来时间为下午时，支付当日全额差旅费。计算基准为交通工具的票根。

第十二条　预支手续

1. 从概算额中扣除预付额，预付额不得超出对客户收款额。

2. 超出预付额部分，凭有关凭证报账结算。

3. 特殊情况下，需经财务主管批准，凭出差日报领取和结算。

第十三条　出差报告原则包括

1. 出差地、日程和出差单位。

2. 出差处理事项。

3. 出差条件及意见。

第十四条　周末及休息日在外地出差，公司发给两天的休息出差补贴。

第十五条　交通费按审定路线实报实销。

第十六条　经常出差人员

1. 推销员。

2. 宣传人员。

3. 其他特殊人员。

第十七条　当出差者在同一城市出差或公司认为没有必要支付时，不向其支付补助。

第十八条　申请赴任补助时，必须通过直属部门主管向财务部门申请。如家属同行时，亦可通过同样手续申请家属补贴和家庭财产转移补贴。后者按实际费用报销。

第十九条　近距离出差的支付办法是区分经常出差者和非经常出差者，然后按实际出差时间长短（分为4～6小时、6～8小时和8小时以上）分别支付不同数额的出差费。

◆ 差旅费、工作餐等费用开支标准的规定

为了加强商场超市财务管理，节约开支，特就差旅费和工作餐开支制定以下规定。

第一条　差旅费

1. 住宿费

（1）公司领导、处级干部和副高级职称者、其他人员住宿标准分别为55元、45元、35元（一般地区）或80元、65元、50元（特区）。

（2）住宿费按实际住宿天数计算，实际住宿费超过以上限额部分原则上由

个人负担，特殊情况下需经商场超市领导特批方可报销，低于规定的节约部分奖励个人50%。

（3）开会统一安排住宿时，有会议证明者，可按实报销。

（4）住宿费一律凭单据报销。

（5）住宿费由接待方提供的，一律不再报销。

2. 交通费

（1）出差外地的市内交通费实行包干使用，每人每天二元，不再报销车票；在国内出差一般不准乘出租车，情况特殊时可由部门领导在出租车票据背面签字特批，方可报销，但不再发给市内交通费。

（2）乘火车过夜或时间超过12小时的，可购同席卧铺，未购卧票的，按实际乘坐的火车硬座票价的一定比例（特快50%、慢车或直快60%）发给个人。

按规定能乘飞机而改乘火车的，可将差价的50%发给个人。

（3）陪外宾出差，因工作原因需要与外宾同乘车（船、飞机）、同住饭店的，经总经理批准，可按实报销。

3. 伙食补助费

（1）出差每人每天的伙食补助标准一律为一般地区8元，特区14元。参加会议、培训班等，已有伙食补助的不再计发伙食补助费，如没有，可凭证明领取伙食补助。

（2）长期（一个月以上）驻外省市人员，每人每天伙食补助标准为10元。

（3）部门设在总公司办公地外部，且没有食堂和就餐条件的，每个工作日发伙食补助4元。

（4）出差人员一律不发夜餐费、加班费。

4. 职工探亲路费

（1）职工探亲须事前填写探亲申请单，经部门领导签字、公司领导审批、办公室备案，方可办理借款和报销。

（2）年满50岁以上，并途中连续乘车超过48小时的探亲职工，可乘硬席卧铺，如未乘卧铺，可比照差旅费报销办法给予补助。不具备以上条件的职工探亲报硬座票价。乘船报四等舱位票价。

（3）享受一年一次探亲假的职工，报销一次往返路费。享受4年一次探亲假的职工，探亲路费在本人标准工资（岗位工资+工龄工资）30%以内的，由本人自理，超过部分单位报销。

5. 其他费用

（1）火车空调费、订票手续费、电话费、电报费等凭单据按实报销，出差期间的游览和非工作需要的参观开支的一切费用均由个人自理。

（2）工作人员到远郊区、县出差，按到外地出差的规定办理。

第二条　宴请与工作午餐费开支规定

1. 严格控制宴请，确实需要的，经单位领导批准后方可安排。

2. 宴请外宾 5 人以内，我方人员最多不得超过一比一，超过 5 人的，我方人员酌减，宴请标准为每人 70 元。

3. 宴请内宾标准为每人每次 50 元，陪同人员不得超过 2 人。

4. 宴请后，由经办人填写宴请报销单，经部门领导审核、财务主管经理签字后方可报销。

◆ 人事档案保管制度

目的

第一，保守档案机密。现代企业竞争中，信息战是竞争的重要内容，而档案机密便是企业机密的一部分。对人事档案进行妥善保管，能有效地保守机密。

第二，维护人事档案材料完整，防止材料损坏，是档案保管的主要任务。

第三，便于档案材料的使用。保管与利用是紧密相连的，科学有序的保管是高效利用档案材料的前提和保证。

商场超市人事档案保管制度的内容：

建立健全保管制度是对商场超市人事档案进行有效保管的关键，其基本内容大致包括：材料归档制度、检查核对制度、转递制度、保卫保密制度、统计制度。

1. 材料归档制度。

新形成的档案材料应及时归档，归档的大体程序是：首先对材料进行鉴别，看其是否符合归档的要求；其次，按照材料的属性、内容，确定其归档的具体位置；再次，在目录上补登材料名称及有关内容；最后，将新材料放入档案。

2. 检查核对制度。

检查与核对是保证人事档案完整、安全的重要手段。

检查的内容是多方面的，既包括对人事档案材料本身进行检查，如查看有无霉烂、虫蛀等，也包括对人事档案保管的环境进行检查，如查看库房门窗是否完好，有无其他存放错误等。

检查核对一般要定期进行。但在下列情况下，也要进行检查核对：

（1）突发事件之后，如被盗、遗失或水灾、火灾之后。

（2）对有些档案发生疑问之后，如不能确定某份材料是否丢失。

（3）发现某些损害之后，如发现材料变霉、虫蛀等。

3. 转递制度。

转递制度是关于档案转移投递的制度。档案的转递一般是由工作调动等原

因引起的，转递的大致程序如下：

（1）取出应转走的档案。

（2）在档案底账上注销。

（3）填写“转递人事档案材料的通知单”。

（4）按发文要求包装、密封。

在转递中应遵循保密原则，一般通过机要交通转递，不能交本人自带。另外，收档单位在收到档案，核对无误后，应在回执上签字盖章，及时退回。

4. 保卫保密制度。

保卫保密制度具体要求如下：

（1）对于较大的商场超市保卫保密制度，一般要设专人负责档案的保管，应备齐必要的存档设备。

（2）库房备有必要的防火、防潮器材。

（3）库房、档案柜保持清洁，不准存放无关物品。

（4）任何人不得擅自将商场超市人事档案材料带到公共场合。

（5）无关人员不得进入商场超市库房，严禁吸烟。

（6）离开时关灯，关窗，锁门。

5. 统计制度。

商场超市人事档案统计的内容主要有：

（1）人事档案的数量。

（2）人事档案材料收集补充情况。

（3）档案整理情况。

（4）档案保管情况。

（5）利用情况。

（6）库房设备情况。

（7）人事档案工作人员情况。

6. 商场超市人事档案工作人员队伍建设。

（1）选择政治上可靠、作风正派、责任心强、工作细致、具有中专以上学历的共产党员从事商场超市档案管理工作。

（2）商场超市档案管理人员必须认真学习业务知识，加强组织纪律性，保管好档案材料。

（3）对于为商场超市档案工作做出突出贡献的人员，给予表扬或奖励，对于失职者视情节轻重给予批评、教育或纪律处分。

（4）档案工作人员调出时，必须做好档案和档案材料以及业务文件的交接工作，确保移交无误。

7. 未尽事项按国家有关规定办理。

◆ 人事档案利用制度

1. 目的。

（1）建立商场超市人事档案利用制度是为了高效、有序地利用档案材料。档案在利用过程中，应遵循一定的程序和手续，以保证商场超市档案管理秩序。

（2）建立商场超市人事档案利用制度也是为了给档案管理活动提供规章依据。商场超市工作人员必须按照这些制度行事，这是对商场超市工作人员的基本要求。

2. 商场超市人事档案利用的方式。

（1）设立阅览室以供查阅。阅览室一般设在人事档案库房内或靠近库房的地方，以便调卷和管理。这种方式具有许多优点，如便于查阅指导、便于监督、利于防止泄密和丢失等。这是人事档案利用的主要方式。

（2）借出使用。借出库房须满足一定的条件，如：本机关领导需要查阅人事档案，公安、保卫部门因特殊需要必须借用人事档案等。借出的时间不宜过长，到期未还者应及时催还。

（3）出具证明材料。这也是人事档案部门的功能之一。出具的证明材料可以是人事档案部门按有关文件规定写出的有关情况的证明材料，也可以是人事档案材料的复制件。要求出具材料的原因一般是入党、入团、提升、招工、出国等。

3. 人事档案利用的手续。在通过以上方式利用人事档案时，必须符合一定的手续，这是维护人事档案完整、安全的重要保证。

（1）查阅手续。正规的查阅手续包括以下内容：首先，由申请查阅者写出查档报告，在报告中写明查阅的对象、目的、理由、查阅人的概况等情况；其次，查阅单位（部门）盖章，负责人签字；最后，由人事档案部门审核批准。人事档案部门对申请报告进行审核，若理由充分，手续齐全，则给予批准。

（2）外借手续。

①借档单位（部门）写出借档报告，内容与查档报告相似。

②借档单位（部门）盖章，负责人签字。

③人事档案部门对其进行审核、批准。

④进行借档登记。把借档的时间、材料名称、份数、理由等填清楚，并由借档人员签字。

⑤归还时，及时在外借登记上注销。

（3）出具证明材料的手续。

单位、部门或个人需要由人事档案部门出具证明材料时，需履行以下手续：

首先，由有关单位（部门）开具介绍信，说明要求出具证明材料的理由，并加盖公章；其次，人事档案部门按照有关规定，结合利用者的要求，提供证明材料；最后，证明材料由人事档案部门有关领导审阅、加盖公章后，登记、发出。

◆ 员工服务细则

1. 本商场超市各部门员工应遵守本商场超市一切规章及公告。

2. 本商场超市员工应接受上级主管的指挥与监督，不得违抗，如有意见应于事前述明核办。

3. 本商场超市员工应维护商场超市信誉，凡个人意见涉及本商场超市方面者，非经许可，不得对外发表，除办理本商场超市指定任务外，不得擅用本商场超市名义。

4. 本商场超市员工不得经营或出资与本商场超市类似及职务上有关的事业或兼任商场超市以外的职务，但经董事长核准者不在此限。

5. 本商场超市员工应尽忠职守，并保守业务上的一切机密。

6. 本商场超市员工执行职务时，应力求切实，不得畏难规避，互相推诿或无故稽延。

7. 本商场超市员工处理业务，应有成本观念，对一切公物应加爱护，公物非经许可，不得私自携出。

8. 本商场超市员工对外接洽事项，应态度谦和，不得有骄傲满足以及损害本商场超市名誉的行为。

9. 本商场超市员工应彼此通力合作、同舟共济，不得妄生意见、吵闹、斗殴、搬弄是非或扰乱秩序、妨碍风纪。

10. 本商场超市员工出勤管理依员工出勤管理办法的规定办理，员工出勤管理办法另订。

11. 本商场超市员工因业务需要加班者，应依加班管理办法规定办理，加班管理办法另订。

◆ 商场超市考勤管理规定

第一条　为加强商场超市职工考勤管理，特制定本规定。

第二条　本规定适用于商场超市总部，各下属全资或控股企业或参照执行或另行规定，各企业自定的考勤管理规定须由商场超市规范化管理委员会审核签发。

第三条　员工正常工作时间一般分三班：早班——7：00～15：00点；中

班——15：00~23：00点；大夜班——23：00~次日7：00点。

第四条　商场超市职工一律实行上下班打卡登记制度。

第五条　所有员工上下班均需亲自打卡，任何人不得代理他人或由他人代理打卡，违反此条规定者，代理人和被代理人均给予记过1次的处分。

第六条　商场超市每天安排人员监督员工上下班打卡，并负责将员工出勤情况报告商场超市值班领导，由值班领导报至劳资部，劳资部据此核发全勤奖金及填报员工考核表。

第七条　所有人员须先到公司打卡报到后，方能外出办理各项业务。特殊情况需经主管领导签卡批准，不办理批准手续者，按迟到或旷工处理。

第八条　上班时间开始后5~30分钟内到班者，按迟到论处，超过30分钟以上者，按旷工半日论处。提前30分钟以内下班者按早退论处，超过30分钟者按旷工半日论处。

第九条　员工外出办理业务前须向本部门负责人（或其授权人）申明外出原因及返回商场超市时间，否则按外出办私事处理。

第十条　上班时间外出办私事者，一经发现，即扣除当月全勤奖，并给予警告一次的处分。

第十一条　员工1个月内迟到、早退累计达3次者扣发全勤奖50%，达5次者扣发100%全勤奖，并给予1次警告处分。

第十二条　员工无故旷工半日者，扣发当月全勤奖，并给予1次警告处分，每月累计3天旷工者，扣除当月工资，并给予记过1次处分，无故旷工达7天以上者，给予除名处理。

第十三条　职工因公出差，须事先填写出差登记表，副经理以下人员由部门经理批准；各部门经理出差由主管领导批准；高层管理人员出差须报经总裁或董事长批准，工作紧急无法向总裁或董事长请假时，须在董事长秘书室备案，到达出差地后应及时与公司取得联系。出差人员应于出差前先办理出差登记手续并交至劳资部备案。凡过期或未填写出差登记表者不再补发全勤奖，不予报销出差费用，特殊情况须报总经理审批。

第十四条　当月全勤者，获得全勤奖金。

◆ 员工打卡管理规定

第一条　员工上下班打卡，须依照本办法办理。

第二条　内勤员工上午上下班，下午上下班应打卡，住在市区内的业务人员，上午及下午到商场超市打进卡，外出工作时打退卡。

第三条　员工下午加班者，普通下班时间不必打卡，待加班完毕才予打卡。

第四条　员工因事早退或出差需要离开时，且当天不再返回公司者，应打退卡后才能离开。

第五条　员工上下班，必须亲自打卡，若替人打卡，打卡者及被打卡者，均给予记大过一次处分。

第六条　上班中因事外出者，其出入均不必打卡，但须向主管领导或指定人员提出外申请单，经核准后转交商场超市人事部备查。

第七条　若员工上下班忘记打卡，持记录卡请直属主管证明上下班时间并签名后，卡片放回原位。

第八条　上下班时间，由人事部派人负责监督打卡情况及调整打卡钟。

第九条　于商场超市内用餐时，内勤人员中午可免打卡（仅上下班打卡即可），到外面用餐时，则按规定打 4 次卡。

◆ 员工上下班遵守细则

第一条　员工上下班，须遵守本细则。

第二条　员工应按作息时间的规定准时到退。

第三条　上班时间 3 ~ 15 分钟内为迟到，15 分钟后列为旷职（工），早退者一律作旷职半日论，不得补请事假、病假抵充，违者作旷职（工）半日论。

第四条　迟到早退按下列办理。

1. 迟到次数之计算，以当月为限。

2. 迟到折合之事假，均按事假规定办理。

3. 当月第一次迟到不计，第二次以事假 2 小时计，第三次加 4 小时计，以后每多一次即累加 2 小时计算。

4. 15 分钟内早退者一律作旷职（工）半日论。

第五条　旷职（工）按下列规定办理。

1. 旷职（工）不发当日薪资。

2. 连续旷职（工）3 天或 1 个月内累计 6 天，均予开除。

第六条　上下班因公外出经过门房，如警卫人员有所询问或检查，应即接受，不得拒绝，违者议处。

第七条　上下班打卡及进出行动，均应严守秩序，原则如下。

1. 无论何种班次，上班者均应于规定的上班时间前先吃饭后打卡，不得于上班打卡后出外吃饭或办理私事。

2. 下班者应先行打卡后外出。

3. 下班铃声响后，方可停止工作，不得未打下班铃即行等候打卡，如有违反，查实后即按擅离职守处分，主管人员应负连带责任。

4. 下班时除保修人员外其他人员在场区内至各单位洽办公务，应一律于下班前返回本单位岗位上，再遵照上条规定打卡外出。

第八条　上下班打卡均须本人亲自打卡，不得托人代打，否则除予旷职（工）半日论外，其代人打卡者，受同等处分。

第九条　工作时间内，不论日夜班，凡有睡觉和擅离工作岗位及其他聊天等视情予以议处。

第十条　日夜轮班工作，应按时交班、接班，倘接班者届时未到，应报请主管处理，不得擅自离去。

第十一条　工作时间内，因事外出，须有请假单或公出证交门房或控制室，否则警卫或人事人员有权禁止外出（商场超市人员应将请假单、公出证交人事单位登记，否则按第九条办理；推销营业人员因公外出，不必填写公出证，但应向其主管报备）。月底由各单位主管在工卡上签证。

◆ 员工轮休办法

1. 为遵奉《劳动法》规定及配合本商场超市特殊情况需要，特订本办法。

2. 本办法以轮班员工及其他非轮班人员，而星期例假日仍需照常工作者为实施对象。

3. 轮休由各单位交由班长（未设班长者由单位主管）视实际情形自行排定，并提经各主管科长核准后于每月 20 日前将下月份的轮休表送人事部备查，并凭以制作考勤卡。

4. 轮休方式。

（1）轮班员工每月可轮休的天数即包括当月的星期例假及法定假日。

（2）轮班员工每月预定轮休的天数可自由选择，事先申请排定轮休，但每周休息日不少于 1 日。

（3）轮班员工每月应休未休（预先未选定轮休）的星期例假及法定假日的天数应照常上班并加给星期例假的加班费。

（4）轮班员工既经依照本轮休方式第一、第二、第三款选定轮休，不论排定轮休的天数多少，除已排定的轮休日外，其应休未休（即预先未选定轮休）的星期例假及法定假日不得再申请不加班，如因故不能到工者，应按平时请假办法事先办妥请假手续。

5. 轮班员工既经选定的轮休天数不得增加或减少，不休或与他人调换，也不得借用或保留至下月补休，如有特殊事故需要更改，每月休 2 日者限更改 1 日，每月休 2 日以上者限更改 2 日，并须于前 1 日下午 5 点钟前提出申请经主管核准后方可。

6. 轮班人员既经排定的轮休日如因工作需要或特殊事故仍需照常上班者，可经各部经理（主任）核准照给星期例假的加班或当月内指定日期予以补休。

7. 本办法经经理核准后，公告实施，未尽事宜可随时修改。

◆ 员工定期轮调办法

1. 为增进商场超市员工的工作智能与经验，扩大商场超市员工的工作领域与视野，以加强员工的团队意识，提高工作效能与促进商场超市发展，特制定本办法。

2. 担任采购、仓库管理及现金保管人员（出纳助理人员）每2年应轮调1次。

3. 业务员、业务代表与业务主任，可每1年或2年实施轮调。

4. 其他工作性质相类似的人员，可每2年实施轮调。

5. 各部以下的主管，可每1年或2年实施轮调。

6. 员工的轮调，依员工本人的意愿或实际需要，由各部门主管签拟“人事调动申请表”。依“共同职务权限表”的规定，呈有权裁决者核准后实施。

◆ 员工加班细则

1. 商场超市员工于每日规定工作时间外，如需赶上生产或处理急需事故，应按下列手续办理。

（1）一般员工加班。

①管理部门人员加班一律由科长级主管报请主任级主管指派后填加班单。

②生产部门人员加班，先由管理（组）科根据生产工时需要拟定加班部门及人数会生产部门同意后，由领班排班［无管理（组）科者由各科自行决定］报由主任级主管核定，并将加班时间内的生产量由领班记载于工作单上。

③训练计划内必需的加班，须副总经理核准始能加班。

④以上人员的加班费，须于当日下午4时前送交人事部门，以备查核。

（2）科长级主管加班。

①各部门于假日或夜间加班，其工作紧急而较为重要者，主管人员应亲自前来督导，夜间督导最迟至22时止。

②主管加班不必填加班单，只须打卡即可。

2. 加班考核。

（1）一般员工。

①生产部门于加班的次日，由管理（组）科，按其加班工时，依生产标准

计算其工作是否相符，如有不符现象应通知人事部门照比例扣除其加班工时，至于每日的加班时数，则由所属单位主管填入工卡小计栏内，并予签证。

②管理部门其直属主管对其加班情况亦应切实核查，如有敷衍未达预期效果时，可免除其加班薪资。

（2）科长级主管如有应加班而未加班，致使工作积压延误情形者，由主任级主管专案考核，同样情形达两次者应改调其他职务，并取消其职务薪资。

3. 加班薪资。

（1）主管：各科主管因已领有职务津贴，故不再另给加班费，但准报车资（有公交车可达者不得报支计程车资）及误餐费。

（2）其他人员：不论月薪或日薪人员凡有加班均按下列程序发给加班薪资。

①平日加班，每小时给以日给本薪的34%，其计算公式如下：

日薪×［加班时数×(1.34÷8小时)］=加班薪资

②公休加班除基本薪资照给外，并按平日加班计算方法加倍给付加班薪资。

③新年休假期内，因情形特殊而加班，凡正式员工一律照第二款办理。

4. 不得报支加班费人员。

（1）公差外出已支领出差费者。

（2）推销人员不论何时、何日从事推销，均不得报支加班费。

（3）门房、守夜、交通车司机、厨工因工作情形有别，其薪资给予已包括工作时间因素在内以及另有规定，因此，不得报支加班费。

5. 注意事项。

（1）加班的操作人员超过3人时，应派领班负责领导，超过15人时应派职员督导。

（2）公休假日尽可能避免临时工加班，尤其不得指派临时工单独加班。

（3）分派加班，每班连续以不超过12小时，全月不超过46小时为原则。

6. 加班请假。

（1）操作人员如有特别事故不能加班时，应事先向领班声明（须有具体事实，不得故意推诿），否则一经派定即须按时到退。

（2）连续加班阶段，如因病、因事不能继续工作时，应向领班或值日值夜人员以请假单请假。

（3）公休假日加班，于到班前发生事故不能加班者，应以电话向值日人员请假，次日上班后再出具证明或叙明具体事实，填单补假（注明加班请假字样），此项请假不予列入考勤。

7. 公休假日，中午休息时间与平日同。

8. 凡加班人员于加班时不按商场超市规定工作，如有偷懒、睡觉、擅离工

作岗位或变相赌博者，经查实后，予记过或记大过处理。

◆ 员工奖励办法

总　　则

第一条　目的

凡商场超市员工长期努力于业务，或从事有益企业之发明及改进工作，或具有特殊功绩者，均依照本办法授予奖励。

第二条　种类

本办法规定之奖励，分服务年资奖、创造奖、功绩奖、全勤奖 4 种。

第三条　服务年资奖

员工服务年资满 10 年、20 年及 30 年，且其服务成绩及操行均属优良者，分别授予服务 10 年奖、服务 20 年奖及服务 30 年奖。

第四条　创造奖

员工符合下列各项条件之一者，须经审查合格后授予创造奖。

1. 开拓新业务，对企业有特殊贡献者。

2. 从事有益业务之发明或改进，对节省经费、提高效率或对经营合理化之其他方面具有贡献者。

3. 根据“其他奖励”屡次接受奖励或接受奖励之提案，其效果显著者。

4. 在独创性方面虽未达发明之程度，但在业务上确有特殊之努力，因而对本企业具有重大贡献者。

5. 前列各款至少应观察 6 个月以上之实绩，经判断确具有效果者，方属有效。

第五条　功绩奖

员工符合下列各项之一者，须经审查后授予功绩奖。

1. 从事对本商场超市有显著贡献之特殊行为者。

2. 对提高本商场超市的声誉具有特殊功绩者。

3. 对本企业之损害能防患于未然者。

4. 遇非常事变，如灾害事故等，能随机应变、措施得当、具有功绩者。

5. 冒险救难，救护商场超市财产及人员于危难者。

6. 其他具有足为本商场超市楷模，有益于商场超市及员工之善行者。

7. 根据“其他奖励”屡次接受奖励或其功绩经重新评定应属更高者。

第六条　全勤奖

员工连续 3 年未请病、事假或迟到、早退者，须经审查后授予全勤奖。

奖励方式

第七条　方式

奖励方式分奖金、奖状及奖品3种。

第八条　再奖励

员工有下列情形之一者，给予再奖励。

1. 根据第四条接受奖励后，其效果被评定为更高时，或同一人对同一事项再施予改良时。

2. 根据“其他奖励”接受奖励后，其效果或功绩被评定为更高时，或同一人对同一事项再施予改进时。

3. 根据第五条接受奖励后，其功绩经重新评定为更高时。

前项再奖励之审查与第四条或第五条相同，唯其奖金仅授予复审所定之奖金与原发奖金之差额。

第九条　由2人以上共同获得奖金的情形

奖励事项如为2人以上共同合作而完成者，其奖金按参加人数平均分配。

颁　奖

第十条　审查手续

应奖励事项，由主管部（室）经理依据有关文件向总经理申请。

第十一条　员工奖励审查委员会

奖励种类及等级之评定，由员工奖励审查委员会负责办理。审查委员会由副总经理担任主任委员，企划经理、总务经理、业务经理、财务副理、事务经理及副理担任委员；以总务部为主办单位。

第十二条　奖励的核定及颁发

由总经理室决定奖励的核定及颁发。

第十三条　颁奖日期

原则上每年1次，于本商场超市成立纪念日颁发。

附　则

第十四条　本办法经董事会通过后公告实施，修改时亦同。

◆ 员工惩罚区分

对商场超市员工惩罚的方式有警告、记过、除名3种方式。

警告满3次以记过1次论，记过满3次以记大过1次论，记大过满3次报

经主管经理核准即行除名。

商场超市员工有下列情事之一者予以除名：

1. 利用商场超市名义在外招摇撞骗者。
2. 携带违禁品入场者。
3. 不小心火烛以致肇火灾者。
4. 工作时间内擅自召集同仁开会者。
5. 在请假期内未经公司同意擅往他处工作者。
6. 一个月内累计无故旷工在6日以上或连续无故旷工3日以上者。
7. 扰乱秩序或聚众捣乱商场超市情节重大者。
8. 无故侮辱或殴打同事情节重大者。
9. 在商场超市内殴人致重伤者。
10. 偷窃场内一切公私物件者。
11. 侮辱商场超市主管人员事实确凿者。
12. 泄漏本商场超市业务上或技术上的秘密者。
13. 在商场超市赌博或饮酒者。
14. 在商场超市内发生有伤风化之行为者。
15. 受刑事处分确定者。

◆ 员工聘用规定

第一条　为加强本商场超市员工队伍建设，提高商场超市员工的基本素质，特制定本规定。

第二条　本商场超市所有员工分为二类：正式员工和短期聘用员工。

正式员工是本商场超市员工队伍的主体，享受商场超市制度中所规定的各种福利待遇。短期聘用员工指具有明确聘用期的。临时工、少数特聘人员，其享受待遇由聘用合同书中规定。短期聘用员工聘期满后，若愿意继续受聘，经商场超市同意后可与本商场超市续签聘用合同。正式员工和短期聘用员工均应与本商场超市签订合同。

第三条　本商场超市各级管理人员不许将自己亲属介绍、安排到本人所分管的企业里工作，属特殊情况的，需由董事长批准，且介绍人必须立下担保书。

第四条　本商场超市各部门和各下属必须制定人员编制，各部门用人应控制在编制范围内。

第五条　本商场超市需增聘员工时，提倡公开从社会上求职人员中择优录用，也可由内部员工引荐，内部引荐人员获准聘用后，引荐人必须立下担保书。

第六条　从事管理和业务工作的正式员工一般必须满足下述条件：

1. 大专以上学历。

2. 2年以上相关工作经历。

3. 年龄一般在35岁以下，特殊情况不超过45岁。

4. 外贸人员必须精通一门外语。

5. 无不良行为记录。

特殊情况人员，经董事长批准后可适当放宽有关条件，应届毕业生及复员转业军人需经董事长批准后方可考虑聘用。

第七条 所有应聘人员除董事长特批可免予试用或缩短试用期外，一般都必须经过3～6个月的试用期后，才可考虑聘为正式员工。

第八条 试用人员必须呈交的材料：

1. 由商场超市统一发招聘表格，并按要求填写。

2. 学历、职称证明。

3. 个人简历。

4. 近期相片2张。

5. 身份证复印件。

6. 体检表。

7. 面试或笔试记录。

8. 员工引荐担保书（由公司视需要而定）。

第九条 试用人员一般不宜担任经济要害部门的工作，也不宜安排具有重要经济责任的工作。

第十条 试用人员在试用期内待遇规定如下：

1. 基本工资待遇

高中以下毕业：一等

中专毕业：二等

大专毕业：三等

本科毕业：四等

硕士研究生毕业（含获初级技术职称者）：五等

博士研究生毕业（含获中级技术职称者）：六等

2. 试用人员享受一半浮动工资和劳保用品待遇。

第十一条 试用人员经试用考核合格后，可转为正式员工，并根据其工作能力和岗位重新确定职级，享受正式员工的各种待遇；员工转正后，试用期计入工龄，试用不合格者，可延长其试用期或决定不予聘用，对于不予聘用者，不发任何补偿费。

第十二条 商场超市正式员工可根据其工作业绩、表现以及年限，由商场超市给予办理户口调动。

第十三条　商场超市各类人员的正式聘用合同和短期聘用合同以及担保书等全部材料汇总保存于总公司人事部和劳资部，由上述两个单位负责监督聘用合同和担保书的执行。

◆ 劳动合同

劳动合同书的编撰，应依据《劳动法》相关内容，根据商场超市企业与员工的具体情况而定（见样本）。一般来说，劳动合同书应包括以下内容：

1. 合同双方称呼（商场超市名称与员工姓名）、员工所在部门、工种及职务等。

2. 合同的有效期。

3. 员工的工作时间、岗位职责及应遵守的有关准则等。

4. 员工可享受的各项待遇，如薪酬、假期、医疗福利、劳动保险、工伤劳保等。

5. 员工如违背合同应该受到的处罚措施及程序，包括解约、辞退、开除等。

6. 合同必须由员工亲笔签署或盖章，企业代表签章（一般由商场超市人事培训部经理为代表），并加盖人事培训部印章及注明签约日期才可生效。有的商场超市为表明劳动合同的法律约束作用，在双方签署后，交由政府法律公证处公证或经由企业最高权力机构及主管部门或劳动局批准后，一式两份，由商场超市人事培训部及员工本人各执一份。

劳动合同

________________公司（单位）（以下称甲方）

________________（以下称乙方）

依照国家有关法律条例，就聘用事宜，订立合同。

第一条　试用期及录用

1. 甲方依照合同条款聘用乙方为员工，乙方工作部门为________职位，工种为________，乙方应经过3~6个月的试用期，在此期间，甲、乙任何一方有权终止合同，但必须提前7天通知对方或以7天的实行工资作为补偿。

2. 试用期满，双方无异议，乙方成为甲方的正式合同制劳务工，甲方将以书面方式给予确认。

3. 乙方试用合格后被正式录用，其试用期应计算在合同有效期内。

第二条　工资及其他补助奖金

1. 甲方根据国家有关规定和企业经营状况实行本企业的等级工资制度，并

根据乙方所担负的职务和其他条件确定其相应的工资标准，以银行转账形式支付，按月发放。

2. 甲方根据盈利情况及乙方的行为和工作表现增加工资，如果乙方没达到甲方规定的要求指标，乙方的工资将得不到提升。

3. 甲方（公司主管人员）会同人事部门，在如下情况，甲方将给乙方荣誉或物质奖励。乙方也可由于有突出贡献得到工资和职务级别的提升。

4. 甲方根据本企业利润情况设立年终奖金，可根据员工劳动表现及在单位服务年限发放奖金。

5. 甲方根据政府的有关规定和企业状况，向乙方提供津贴和补助金。

6. 除了法律、法规、规章明确提出的要求补助外，甲方将不再有义务向乙方提供其他补助津贴。

第三条 工作时间及公假

1. 乙方的工作时间每天为 8 小时（不含吃饭时间），每星期工作 5 天半或每周工作时间不超过 44 小时，除吃饭时间外，每个工作日不安排其他休息时间。

2. 乙方有权享受法定节假日以及婚假、丧假等有薪假期。甲方如要求乙方在法定节假日工作，在征得乙方同意后，须安排乙方相应的时间轮休，或按国家规定支付乙方加班费。

3. 乙方成为正式员工，在本企业连续工作满半年后，可按比例获得每年根据其所担负的职务相应享受________________天的有薪年假。

4. 乙方在生病时，经甲方认可的医生及医院证明，过试用期的员工每月可享受有薪病假一天，病假工资超出有薪病假部分的待遇，按政府和单位的有关规定执行。

5. 甲方根据生产经营需要，可调整变动工作时间，包括变更日工作开始和结束的时间，在保证员工有合理的休息时间的情况下，日工作时间可做不连贯的变更，或要求员工在法定节假日及休息日到岗工作。乙方无特殊情况，应积极支持和服从甲方安排，但甲方应严格控制加班时间。

第四条 员工教育

在乙方任职期间，甲方须经常对乙方进行职业道德、业务技术、安全生产及各种规章制度及社会法制教育，乙方应积极接受这方面的教育。

第五条 工作安排与条件

1. 甲方有权根据工作需要及乙方的能力，合理安排和调整乙方的工作，乙方应服从甲方的管理和安排，在规定的工作时间内按质按量完成甲方指派的工作任务。

2. 甲方须为乙方提供符合国家要求的安全卫生的工作环境，否则乙方有权

拒绝工作或终止合同。

第六条 劳动保护

甲方根据生产和工作需要，按国家规定为乙方提供劳动保护用品和保健食品。对女职工经期、孕期、产期和哺乳期提供相应的保护，具体办法按国家有关规定执行。

第七条 劳动保险及福利待遇

1. 甲方按国家劳动保险条例规定，为乙方支付医药费用，病假工资、养老保险费用及工伤保险费用。

2. 甲方根据单位规定提供乙方宿舍和工作餐（每天1次）。

第八条 解除合同

1. 符合下列情况，甲方可以解除劳动合同。

（1）甲方因营业情况发生变化，而多余的职工又不能改换其他工种。

（2）乙方患病或非因工负伤，按规定的医疗期满后，不能从事原工作，也不能调换其他工种。

（3）乙方严重违反企业劳动纪律和规章制度，并造成一定后果，根据企业有关条例和规定应予辞退的，甲方有权随时解除乙方的劳动合同。

（4）乙方因触犯国家法规被拘留、劳动教养、判刑，甲方将作开除处理，劳动合同随之终止。

2. 符合下列情况，乙方可以解除劳动合同。

（1）经国家有关部门确认，劳动安全、卫生条件恶劣，严重危害了乙方身体健康的。

（2）甲方不履行劳动合同或违反国家政策、法规，侵害乙方合法利益。

（3）甲方不按规定支付乙方劳动报酬。

3. 在下列情况下，甲方不得解除劳动合同。

（1）乙方患病和因工负伤，在规定的医疗期内的。

（2）乙方因工负伤或患职业病，正在进行治疗的。

（3）女员工在孕期、产期或哺乳期的。

4. 乙方因工负伤或患职业病、医疗终结经政府有关部门确认为部分丧失劳动能力的，企业应予妥善安置。

5. 任何一方解除劳动合同，一般情况下，必须提前1个月通知对方，或以1个月的工资作为补偿，解除合同的程序按企业有关规定办理。

6. 乙方在合同期内，持有正当理由，不愿继续在本企业工作时，可以提出辞职，但须提前1个月书面通知甲方，经甲方批准后生效。辞职员工如系由企业出资培训，在培训期满后，工作未满合同规定年限的，应赔偿甲方一定的培训费用。未经甲方同意擅自离职，甲方有权通过政府劳动部门，要求乙方返回

工作岗位，并赔偿因此给甲方造成的经济损失。

第九条　劳动纪律

1. 乙方应遵守国家的各项规定和企业的《员工手册》以及单位的各项规章制度。

2. 乙方如触犯刑律，受法律制裁或违反《员工手册》和甲方规定的其他规章制度，甲方有权按《员工手册》等规定，分别给予乙方相应的纪律处分，直至开除；因乙方违反《员工手册》和其他规章制度，造成本企业利益受到损害，如企业声誉的损害、财产的损坏，甲方根据严重程度，可采取一次性罚款措施。

3. 如果乙方违反合同规定，贪污受贿，严重玩忽职守或有不道德、粗鲁行为，引起或预示将引起严重损害到他人人身和财产利益，乙方触犯刑律受到法律制裁等，上述种种，甲方有权立即予以开除，并不给予“合同补偿金”和“合同履约金”。乙方贪污受贿或损害他人人身和财产利益所造成的损失，由乙方负完全承担赔偿责任。

4. 乙方在合同期内和以后，不得向任何人泄漏本企业的商业机密消息。乙方在职期间不得同时在与本企业经营相似的企业、团体以及与本企业有业务关系的企业团体兼职。乙方合同终止或因其他原因由本企业离职时，应向部门主管人员交回所有与经营有关的文件资料，包括通信、备忘录、顾客清单、图表资料及培训教材等。

第十条　合同的实施和批准

1. 本合同经________讨论制定，报经________批准，用________文字书写，内容以中文为准，合同解释权属本公司人事部。

2. 本合同一经签订，甲、乙双方必须严格遵守，任何一方不得单方面修改合同内容，如有未尽事宜或与政府有关规定抵触时，按政府有关规定处理。

3. 本合同自签订之日生效，有效期为______年，于______年______月______日到期。合同期满前两个月，如双方无异议，本合同自行延长______年。

4. 本合同一式两份，甲乙双方各执一份，由甲方上级主管部门和国家劳动管理部门监督执行。

甲方（签字）　　　　　　　　乙方（签字）

年　月　日

◆培训中心管理办法

1. 凡经商场超市培训中心（以下简称本中心）召训的新进及在职员工均应遵守本管理办法。

2. 本商场超市员工接获召训通知时，应准时报到，逾时以旷职论。因公而持有证明者不在此限。

3. 受训期间不得随意请假，如确因公请假，须交出其单位主管的证明，否则以旷职论。

4. 上课期间迟到、早退依下列规定办理。因公持有证明者不在此限。

（1）迟到、早退达4次者，以旷职半日论。

（2）迟到、早退达4次以上8次以下者，以旷职1日论。

5. 受训期间以在本中心膳宿为原则，但因情况特殊经本中心核准者不在此限。

6. 受训学员晚上10时以前应归宿，未按时归宿者，以旷职半日论。

7. 应随时保持环境整洁，并由公推的班长指派值日员负责维持。

8. 寝室内严禁抽烟、饮酒、赌博、喧闹等事情。

9. 上课时间禁止会客或接听电话，但紧急事故除外。

会客时间定为：

（1）中午：12：00～14：00。

（2）下午：17：00～20：00。

10. 本办法由培训中心依实际需要制定。

◆ 员工培训制度

1. 员工培训的原则。

（1）理论与实际相结合。在搞好职工专业技能等实践方面的培训后，不能忽视对其提高理论水平培训。

（2）因人而异，因材施教。

（3）近期目标与长远目标相结合。

2. 培训目的。

（1）提高员工队伍素质和企业管理水平。

（2）挖掘企业潜力，提高经济效益。

3. 组织领导与任务。

在党委、总经理室领导下，人事部负责具体培训工作的实施。

其培训任务为：

（1）各类专业技术人员业务培训教育的组织与考核。

（2）各级行政管理人员培训教育与考核。

（3）新职工岗前培训教育与考核。

（4）干部任职前的培训教育与考核。

（5）特殊专业外出学习、取证工作管理。

（6）其他临时性培训任务。

4. 培训内容。

（1）政策、法规教育。

（2）专业技术理论、知识技能和本岗实际操作教育。

（3）管理理论、知识、工作方法及相关的业务知识教育。

（4）其他专项教育内容。

5. 培训方式。

（1）长期脱产培训（3个月以上）。

（2）短期脱产培训。

（3）业余培训。

6. 审批程序。

（1）本商场超市原则上严格控制长期脱产培训人员，确因工作需要，必须填写外出培训审批表，经主管经理同意批准，报人事部备案。

（2）主要用于上岗前的短期脱产培训，由人事部与主管经理协商后实施。

（3）业余学历培训，企业不负担各项支出。培训人员需在人事部备案。

7. 培训期间的待遇。

（1）长期脱产培训人员的学费由企业负担，其工资、福利不变。学习期间不享受奖金。

（2）短期脱产培训人员的待遇同在职员工。

（3）未经批准利用工作时间外出学习的人员，一律按旷工处理。

8. 培训档案与合格证书。

（1）人事部建立员工培训档案，为员工的晋升、使用提供参考依据。

（2）人事部对参加培训人员，经考核合格者发放证书，不合格按商场超市劳动管理的有关制度执行。

第七章　商场超市安全保卫管理制度

◆商场超市消防安全管理制度

一、商场超市消防安全制度

1. 门店实行逐级防火责任制，做到层层有专人负责。

2. 实行各部门岗位防火责任制，做到所有部门的消防工作，明确有人负责管理，各部门均要签订“防火责任书”。

3. 安全部设立防火档案、紧急灭火计划、消防培训、消防演习报告、各种消防宣传教育的资料备案，全面负责商场超市的消防预防、培训工作。各运营部门必须具备完整的防火检查报告和电器设备使用报告等资料。

4. 商场超市内要张贴各种消防标志，设置消防门、消防通道和报警系统，组建义务消防队；配备完备的消防器材与设施，做到有能力迅速扑灭初起火灾和有效地进行人员财产的疏散转移。

5. 设立和健全各项消防安全制度，包括门卫、巡逻、逐级防火检查，用火、用电，易燃、易爆物品安全管理，消防器材维护保养，以及火灾事故报告、调查、处理等制度。

6. 对新老员工进行消防知识的普及，对消防器材使用的培训，特别是消防的重点部门，要进行专门的消防圳练和考核，做到经常化、制度化。

7. 商场超市内所有区域，包括销售区域、仓库、办公区域、洗手间全部禁止吸烟。动用明火，存放大量物资的场地、仓库，须设置明显的禁止烟火标志。

8. 卖场内消防器材、消火栓必须按消防管理部门指定的明显位置放置。

9. 禁止私接电源插座、乱拉临时电线、私自拆修开关和更换灯管、灯泡、保险丝等，如需要，必须由工程人员、电工进行操作，所有临时电线都必须在现场有明确记录，并在期限内改装。

10. 商场超市内所有开关必须统一管理，每日的照明开关、电梯统一由安全员关开，其他电力系统的控制由工程部负责。如因工作需要而改由部门负责，则部门的管理人员和实际操作人员必须对开关的正确使用接受培训。

11. 营业及工作结束后，要进行电源关闭检查，保证各种电器不带电过夜，各种该关闭的开关处于关闭状态。

12. 各种电气设备、专用设备的运行和操作，必须按规定进行操作，实行上岗证作业。

13. 柜台、陈列柜的射灯、广告灯，工作结束后必须关闭，以防温度过高引起火灾。

14. 货架商品存放要与照明灯、整流器、射灯、装饰灯、火警报警器、消防喷淋头、监视头保持一定间隔（消防规定垂直距离不少于50厘米）。

15，销售易燃品，如高度白酒、果酒、发胶等，只能适量存放，便于通风，发现泄漏、挥发或溢出的现象要立即采取措施。

16. 商场超市内所有仓库的消防必须符合要求，包括照明、喷淋系统、消防器材的设施、通风、通道等设置。

二、消防安全检查制度

1. 部门配置消防义务组员，每天进行防火检查，发现问题及时记录上报。

2. 消防义务检查员要认真负责，检查中不留死角，确保不留发生火情的隐患。

3. 部门经理、主管每月要进行一次消防自查，发现问题及时向安全部汇报（书面材料）。

4. 安全部每周定期对全商场超市进行消防检查，主要检查防火制度措施是否落实，防火主要器材是否全部符合要求，是否有重大火险隐患，是否有完整的安全防火检查记录等。

5. 安全部的消防安全检查报告，每月呈报店经理和总部相关部门。

6. 安全部须有专人负责政府消防安全检查部门对商场的安全检查的准备、问题的整改等事宜。

7. 对火险隐患，做到及时发现，登记立案，抓紧整改；限期未整改者，进行相应处罚和上报店经理；对因客观原因不能及时整改的，应采取应急措施确保安全。

8. 检查消防重点区域和重点用电设备，执行定点、定人、定措施的制度，并根据需要，设置自动报警灭火等新技术来加强商场的预防、灭火功能。

9. 检查防火档案、灭火作战计划、季度消防演习报告等，负责消防的安全员对相关的程序是否了解，是否熟知在紧急情况下，所应采取的切合实际的措施。

检查消防工作定期总结、评比、奖惩情况，特别是对事故信息的分享，宣传教育培训工作是否定期、不间断在执行。

三、仓库消防安全制度

1. 仓库的主通道宽度不少于2米，通道保持通畅。

2. 库房中不能安装电器设备，所有线路和灯头都应安装在库房通道的上方，与商品保持一定的距离。

3. 消防喷淋头距离商品必须大于50厘米。

4. 仓库中不能使用碘钨灯、日光灯、电熨斗、电炉子等，使用的电灯泡不能超过60瓦。

5. 库房中所设置临时电线的存在时间不能超过两星期。

6. 库房中严禁使用明火，严禁吸烟。

7. 易燃易爆商品必须严格按规定存放，不能与其他商品混放。

8. 仓库必须配备消防器材，消防器材的位置附近不能存放商品与杂物。

四、配电室消防安全制度

1. 配电室内不得会客、吸烟，不得动用明火，不得储存杂物和堆码商品，不得存放易燃易爆物品。

2. 各种电器、照明设备及线路的安装、使用以及配电室的清洁维护要严格按照有关标准执行。

3. 当班上岗时须穿绝缘鞋，带电作业时须安排两名以上监护人，作业时挂牌操作，并有专人守卫电闸箱，高空工作时系好安全带。

4. 配电室要配备适量的消防器材和设施，所有人员必须经过训练，提高抢险自救能力。

5. 每日需有电工昼夜值班，不得在当班时饮酒、睡觉或擅离职守，对设备运行要定时巡视。

6. 凡安装电气设备、线路必须经工程主管同意后，由电工操作安装。

7. 工程部、配电室人员和安全部每月对店所属地区进行电气安全检查，并且认真做好记录。

五、机房消防安全制度

1. 机房内不得会客、吸烟、动用明火、储存杂物和建筑用品，不准堆码商品及易燃易爆物品。

2. 机房工作人员需认真检查电机线路、机器运行、设备运转是否正常。

3. 机房机器需要维修使用的油漆或其他化工材料，包括包装物、擦拭剂、涂料、搅拌等物料应到指定地点处理，不得随意弃置现场。

4. 机房如需电气焊接时，严禁调兑柴油或稀料，未使用完的柴油、稀料、机油，应由专人设专门地点妥善保管。

5. 机房的工作人员须严格履行职责，做好工作记录，交班接班认真检查，

不得在当班时饮酒、睡觉、玩耍或擅离职守。

6. 机房内应配备相应数量的消防灭火器材，并且实行责任制，谁在岗谁负责，遇有火灾、火险应立即扑救。

7. 机房内所有设备、电气线路要经常检查保养。

六、办公区消防安全制度

1. 办公区严禁吸烟，并贴有禁止吸烟和防火的标志。

2. 办公区不得储存杂物，不得大量堆放商品，不得放置易燃、易爆物品。

3. 办公区不得使用电炉、酒精炉、热得快、电饭锅等电热工具。

4. 办公区无人办公时，应关闭所有的照明灯。

5. 办公区的所有电器设备，必须在工作结束时，关闭电源。

七、燃气安全使用制度

1. 燃气使用部门定期对燃气管道及燃气具进行安全检查，杜绝因设施及设备的损坏、带故障运行造成的安全隐患，发现损坏、锈蚀立即采取报修和临时有效防护措施，并及时上报安全部直至隐患消除。

2. 燃气操作人员上岗前应由部门对其进行燃气安全操作培训，做到“二知三会”。

一知：燃气安全使用规定；

二知：燃气具构造；

一会：燃气安全操作使用；

二会：保养维护燃气具；

三会：发现隐患，处理意外险情。

3. 使用燃气的部门，须设有当班安全员，负责燃气的当日监管工作。

4. 燃气具必须由专职操作人员使用，任何与燃气操作无关或与其工作无关的人员，不得操作燃气具。

5. 任何部门和个人，不得对燃气管道、阀门、开关、计量表、灶具私自拆改，如需要必须按程序报工程部门进行改造。

6. 使用燃气具必须严格按照操作程序进行，特别是点火程序，应按先点火后开气的顺序操作。

7. 每日清洗燃气具，每周清洗燃气排烟道，避免因排烟道积油、积污过多而引起的火灾事故。

8. 燃气操作间必须保持良好的通风，发现燃气外泄时，要采取应急措施，开窗、开排风扇，加大通风量，严禁吸烟、开灯、动火。

9. 每日班前、班后燃气使用部门要对燃气操作间进行安全检查、交接，并保留一个月的文字交接记录。

10. 对安全部门配置于燃气使用区域内的消防器材需妥善保管、安全检查，不得挪用。

八、值班室消防安全制度

1. 禁止将易燃、易爆物品带入值班室。

2. 值班室内禁止吸烟，并贴有禁止吸烟、110 报警电话、119 报警电话等标志。

3. 值班室配有应急疏散指示图、内部消防安全指南、紧急电话记录、所在区域的派出所电话、地址等。

4. 人离开房间时，应将房内的电灯关掉。

5. 值班室内禁止使用电炉、电熨斗等电热工具，禁止使用射灯和动用明火。

◆ 防盗工作日常管理规定

第一条 经常对商场超市员工进行法制教育，增强员工的法治意识。

第二条 制定各种具体的安全防范规定，加强日常管理，不给犯罪分子以可乘之机。具体规定主要有：

1. 办公室钥匙管理规定。
2. 收银管理规定。
3. 会客制度。
4. 财物安全管理规定。
5. 货仓管理规定。
6. 更衣室安全管理规定。
7. 员工宿舍管理规定。

第三条 在商场超市易发生盗窃案件的部位，装置监控器、防盗报警器等安全防范设备。

第四条 积极配合人事部做好员工的思想品德考察工作，以保证员工队伍的纯洁。如发现有不适合的人员，应按有关规定进行调换或辞退。

第五条 保安部人员要加强日常巡查工作，如发现可疑的人和事要及时报告。

◆ 特别保安工作

一、重大事故的保安工作

1. 商场超市若发生重大事故，要沉着冷静，及时报告商场超市保安部和总经理，保护好现场，及时处理。若是火警要立刻抢救，迅速扑灭。

2. 需要及时疏散顾客的，要尽快打开安全通道和楼梯门，有秩序地组织顾客进行疏散，将顾客尽快疏散到安全的地方。

3. 疏散顾客过程中要注意安全，注意防盗。

4. 事故发生后要注意调查发生事故的原因，写出详细调查报告，交商场超市保安部经理和总经理及公安部门处理。

二、节假日的安全保卫工作

1. 在人们活动比较集中的场所要特别注意防盗窃、防斗殴、防闹事，注意顾客的安全。

2. 拾获顾客遗忘的物品要交商场超市保安部代顾客保管，帮助失散的小孩找到其父母和亲人。

3. 对到处丢烟头、杂物和随地吐痰等不文明顾客的举动要加以劝止。

◆ 启封场制度

为保证商场超市在非营业时间内的安全，实行启封场制度。

一、启封场的时间和范围

封场时间为每天营业终了后半小时至次日营业开始前 1 小时之间。范围包括整个营业大厅、仓库、办公楼。

二、参加启封场人员

封场及启封由安全保卫部负责，总值班室人员（除留守 2 人），保安队警卫人员参加。

三、封场程序及标准

1. 每天营业终了，半小时之内各营业部要对所辖区域进行安全检查，各商场超市对营业小组复查，并做好记录。

2. 由安全保卫部带队，封场人员由上至下逐层进行检查，参加封场人员要按预定线路一字排开，仔细检查：各商场超市的保险柜、贵重物品柜台是否锁好，各部位的门窗是否锁好；查电源、火源、有无藏匿人员及危险物品，确认无异常情况后，方可退出封闭楼层，并做记录。

3. 封场期间总控室值班员，根据封场情况分层布防，遇有警报，值班人员有权临时启封赶赴现场，查明情况（需2人以上前往），并做好记录。

四、启封程序及标准

1. 启封时由安全保卫部人员带队，所有参加人员按预定路线从上到下，从里到外逐层启封，并做好记录。

2. 清洁队或其他保洁公司人员在启封人员检查完毕后，方可进入营业大厅打扫卫生，与此同时值班人员须在营业厅内巡视。

3. 各商场超市营业员在营业前半小时方可进入营业大厅。

五、对参加启封场人员的要求

1. 凡参加启封场的人员须在登记簿上签名。

2. 启封场时参加人员一律穿统一制服。

3. 启封完毕钥匙由专人全部交到安全保卫部。

4. 参加封场人员不得无故翻动商场超市物品。

5. 参加启封场人员须事先指定，并经商场超市安全保卫部审批，不得随意更换。

◆ 安全检查制度

为贯彻、实施商场超市各项安全制度，对商场超市实行“三级”安全检查制。

1. 商场超市的安全大检查由场治安消防委员会领导，责成安全保卫部具体组织实施。

2. 商场超市安全大检查要求每季度进行一次，由场安委会成员、保卫人员及商场超市的负责人组成安全检查组，重点检查各项安全制度、防火制度及有关措施的执行情况。

3. 对检查出的问题责成有关单位或部门限期解决。

4. 由主管安全的经理、部长组织各级安全责任人，每月对商场超市各部门进行一次全面安全检查，发现问题及时解决并做出安全检查记录。一时难以解

决的较大隐患，要写出书面报告，上报场安委会。

5. 各营业部门及安全值班人员负责本区域的班前班后安全检查，发现隐患及时排除，做好记录，解决不了的问题及时上报安全保卫部。

6. 重大节日前要对商场超市进行全面安全检查，各级主管领导必须亲临现场仔细认真检查。

7. 除按期进行“三级检查”外，安全保卫部要按分工对全场各部位的治安防范、安全防火情况进行经常性的抽查。填写安全检查记录，发现隐患要督促有关部门及时解决。

◆ 安全考核与奖惩制度

1. 商场超市安全保卫部工作由商场超市治安消防委员会进行监督考核，实施奖惩。商场超市发生安全事故由安委会承担领导责任，主管经理、安全保卫部部长承担主要领导责任。

2. 商场超市各部门的安全保卫工作由安全保卫部负责考核。

3. 凡认真贯彻各项安全保卫制度，全年实现“四无、三坚持”（无火警火灾、无各类案件、无职工违法犯罪、无民事纠纷；坚持开展普法教育、坚持检查记录和坚持法制宣传教育）的部门和商场超市，年终方可参加场先进集体的评比。

4. 凡认真贯彻执行商场超市各项安全保卫制度，符合下列条件之一的，给予表彰、奖励或记功晋级。

（1）及时发现、防止各类案件和治安灾害事故发生或在抢险救灾中有立功表现者。

（2）一贯忠于职守，热爱治安消防工作，并做出一定贡献者。

（3）检举、揭发、制止违法犯罪活动，提供重要线索，协助侦破案件有功或抓获违法犯罪分子者。

5. 凡违反商场超市规章制度，发现下列行为者给予单位或当事人经济处罚，个人500元，单位罚金1000～5000元，触犯刑律的移交司法部门，追究刑事责任。

（1）重点要害部位发现不安全隐患，经商场超市安全保卫部指出而不整改的。

（2）重点要害部位未指定责任人，或责任人未与安全保卫部签订责任书的（追究双方责任）。

（3）重点要害部位没有具体安全措施的。

（4）在场内禁火区或防火重点部位及非吸烟区吸烟，在吸烟区将烟头、火

柴杆、烟灰扔在地上的。

（5）未经批准，违章明火作业者。

（6）占压消防栓，损坏、挪用消防器材，在消防通道上堆放物品，经通知不及时清除的。

（7）所在部门发生火险、火灾或其他治安灾害事故的。

（8）违反商场超市现金管理制度，凡查出现金未进保险柜或保险柜未锁的。

（9）职工违法受到公安机关行政拘留、治安裁决的。

（10）参与赌博者。

（11）凡知情不举，包庇违法犯罪分子，对发生的案件和治安灾害事故隐瞒不报的。

（12）治安消防干部不能尽职尽责的。

（13）不支持安全检查，不填写检查记录的。

◆ 外来人员管理制度

对外来人员在商场超市经营和业务往来中的相互协调以及与之相关的安全工作加强管理。它适用于对引厂进场、工程施工等人员的管理。

一、引厂进场

1. 凡引厂进场人员须持有商场超市各管理部门规定的手续证明及证件，并签订有关协议及安全保证书。

2. 在办理完入场临时手续后，须由所在部门造册登记后报安全保卫部备案，并于缴纳一定款项后领取员工卡。出入场门时主动出示证件，接受保安人员检查，员工卡只限本人使用，不得转借他人。

3. 离开商场超市时，须经原批准部门审批，到安全保卫部办理退证手续，领回押金。如逾期不办则扣留押金，并追究厂家责任（厂家人员最短不得少于3个月）。

4. 在场期间，必须服从管理，遵守法令和场纪场规，搞好与其他厂家的关系。绝对禁止进行一切违法乱纪行为。如出现违背以上要求的情况，各级主管部门有权终止其协议。

5. 厂家人员纳入商场超市员工管理后，须按人数交纳一定数额的治安管理费。各商店对本店外来人员应纳入安全保卫工作的管理范围，并参加考核。

6. 各厂家相互间不得借用、冒用他人名义参与经营活动，若发现冒名顶

替，按有关规定罚款并视情节可令其终止合同协议，因故临时更换人员，需提前两天到安全保卫部登记。

7. 商场超市保洁人员在做好本职工作后，要做好安全保卫工作，仔细检查保洁桶及各个角落，在节日期间，按要求佩戴袖章上岗。

二、施工人员

1. 临时来场施工人员，必须到商场超市安全保卫部办理临时出入证，签订安全协议书，如工作需要还需办理库房通行证。

2. 商场超市工程部在施工单位签订协议时，须注明安全条款，并对施工单位人员进行安全宣传教育。

3. 施工人员必须遵守场纪场规，若有违反由有关部门追究其责任。

4. 施工人员在现场操作时，要严格按操作规程和工艺要求施工，按照施工有关章程持证上岗，动用明火须到安全保卫部开具动火证。离场时，若要携带物品（包括自有设备和材料）出场，须开出门条交门卫验证后方可出场。

5. 施工人员违反场内有关安全规定，发生问题，给本场造成损失的，须照价赔偿，并由有关部门按规定对责任人做出罚款等处理。

第八章　商场超市财务控制制度

◆ 现金的控制制度

现金，是指可以立刻用来购买商品或劳务、偿还债务，具有普遍的可接受性的交换媒介物。

现金一般包括：纸币、硬币和外币；银行活期存款；见票即付的各种信用证券，如支票、本票、银行汇票、邮政汇票及信用证等。

但是，像邮票、临时借条、预付款项、远期支票及银行储蓄存款等均不能视为现金处理。

一、商场超市现金的管理

一般对商场超市财务会计来说，现金的管理与控制主要侧重于在商场超市内部建立一种控制制度，即一种在处理各种业务活动时相互联系、相互制约的管理制度体系，以加强现金收支业务的管理与控制。

（一）商场超市现金内部控制的主要原则

（1）分工负责，相互牵制，实行钱账分离，即记录现金业务的人不能经管现金，不能开发票、支票或送存款。

（2）经管现金收支的人不能登记会计记录（除现金日记账）。

（3）现金收支经出纳，会计核算凭证通过会计，相互监督。

（二）现金收支的管理和控制手段

1. 现金收入控制管理

首先，科学地处理和控制现金收纳程序，使有关的商场超市管理人员及员工对每一收款点的工作要求和程序有明确认识，以确保应收现金能被如数收回、记录和存储。其工作重点为：

（1）利用商场超市的收银机系统，建立稽核功能。收银机固定于卖场的出入口，有不可移动的特性，从而使现金管理更有效率，再者，收银机上的销售记录，也是设定人员的现金保管责任。

在商场超市内，使用收银机也存有管理盲点，例如“无意或蓄意的输入价

格不对”等，针对“无意的错误”，可通过训练加以克服；针对“蓄意的错误”，对陈列品宜实施全面性的商品条码，另再配合主管不定时稽查收银台的作业状况。

（2）每笔商品交易均应逐笔开立“交易发票”。收银机有“一般收银机”与“发票收银机”两种，使用“发票收银机”，等于是每笔交易都开立发票，商场超市对交易进行逐笔的控制。

（3）信用卡刷卡销售，要慎防员工舞弊。信用卡刷卡销售方式已非常普遍，但是商场超市销售人员以自己的信用卡来替顾客付款，却将现金放入自己的口袋，这是一种严重的现金挪用舞弊行为。虽然信用卡发卡银行会将款项汇入商场超市户头，对销货额没有影响，但商场超市会损失手续费，和现金延后收到的计算利息损失。

为确定现金收入金额与信用卡收入金额的合计数等于发票总额，除了每日核对会计记录与银行账户资料外，还可与顾客联络以确定其所付款项与发票金额是否相符以及付款方式。如找出异常现象，要立即查出原因，对有疏失的员工加以处理。

（4）收银台的现金回收管理。收银台由于现金累积速度快（尤其是在大卖场或旺季时），在管理上，单店作业要定时或定量回收，以防止意外发生。而多店式作业，总店会在某一时段，对各店的现金另做回收管理，以防止损失。

（5）收银台人员的教育培训。商场超市的财物管理，收银台为重点管理，因此，应针对收银台人员实施教育培训，确保工作流程的正确性；守法的坚定观念，在平时即要加以教导；此外，人员交班的现金结账、主管的稽查、盘点等，都是教育培训的重点。

（6）在商场超市用扫描商品条码方式来控制。于收银台处，使用扫描“商品条码方式”来结账，可以达到避免“短收现金”的管理；以条码方式结账，更有助于收银台的工作改善。

（7）每日账务核对。商场超市的收入包括有现金、信用卡、礼券、提货券、支票、各国的通行货币等。必须将商场超市每日的现金收入金额，与电脑上的账务资料相核对，才能掌握现金流程的管理依据。

（8）现金存入银行。营业所收的现金，每日应主动存入银行，以减少保管风险；至于大卖场现金更多，则有必要协调银行到商场超市收款。无法立即存入银行的特别时机（例如放假日），则应事先备妥保险柜设备及周密的保全设施，以避免现金损失的可能性。

（9）定期或不定期的盘点货品。为了防止现金销货记录产生不当或重大错误，可在每天、每周、每月，在业务终了时，实地盘存，掌握当天每样物品的销售数量，计算销货额，与当天或该周的现金收取额核对。也就是说，依据所

谓的盘存法，掌握销货数量，核对现金收取额，以确认销货全部加以记录。盘存法适用于物品数少、物品规格化或者销售单价高的企业，并不是所有的企业都能够实施。

2. 现金支出控制管理

（1）建立严格的开支审核制度，在规定范围内（主要依据是《现金管理暂行条例》及其他各种规定）使用现金；所有超限额的支出必须以支票或其他转账结算方式进行结算。

（2）在健全以上的现金收支管理制度后，商场超市内部稽核人员应该对库存现金和银行存款实施经常性的检查和突击性抽查。

二、现金的核算

现金的核算主要通过现金的有关账户进行。会计上用来核算现金的会计科目应视企业的实际需要而定。一般情况下，商场超市财会部门可设置“现金”、“银行存款”、“其他货币资金”3个科目，在相应账户上分别核算不同类型的现金，但在编制资产负债表时，一般仍合并为“货币资金”列入流动资产。

其中的“现金”账户用以核算商场超市的库存现金，但不包括商场超市内部周转使用的备用金；“银行存款”账户用以核算商场超市存入银行的各种存款（含其他非银行金融机构存款），但不包括外埠存款、银行本票存款和银行汇票存款等；“其他货币资金”账户用以核算商场超市的外埠存款、银行汇票存款、银行本票存款及在途货币资金等。

“现金”账户、“银行存款”账户、“其他货币资金”账户，均属于资产类账户，其借方登记增加额，贷方反映减少数。

至于备用金，则可以视商场超市的实际情况单独设置“备用金”账户或在“其他应收款”账户中设明细账加以反映。

所谓备用金是指商场超市财会部事先预付给各部门的、用于各部门备用的一笔款项。一般来说，备用金的预付有定额预付制和非定额预付制两种方式。因此，对备用金的核算也相应有两种方法。

◆ 资产控制制度原则

第一条 商场超市资产的保管与账簿的记载，应由不同人员分别负责。

第二条 商场超市资产的保管，应明确指派人员负责，以免责任混淆。

第三条 对商场超市有形资产应加防护，以免私自或不当使用。

第四条 应随时核对商场超市零用金与库存现金，并维持最少额度。

第五条　各项支出的核决与支付，应分责办理。

第六条　应尽可能以支票支付，并且应严密地控制商场超市支票的签发与保管。

第七条　不得由支票签章人或核决人领取或寄交已签章的付款支票。

第八条　有关商场超市现金、存货或其他流动资产收发的单据，应事先印妥连续编号。

第九条　负责商场超市现金、有价证券及其他贵重资产处理责任的人员，须要有充分保证。

第十条　商场超市上项人员应采用轮调、轮休，并指派他人暂代其职务。

第十一条　商场超市付款凭据一经支付，应即加盖支付印戳销案，避免重复清款。

第十二条　存于商场超市内部保险箱或银行保管箱的有价证券等贵重物品，应由两人以上共同保管。

第十三条　倘人员编制许可，可对商场超市各财务管理职责予以分立。如出纳与账务员、财务主管与会计主管、采购与验收、销货与仓储、薪工计算与支付、收款与账务、装运与仓储、订货与仓储等。

第十四条　严格管理商场超市财务收支工作。如信用接与、折让折扣、客户赠品、招待等。

第十五条　定期举行商场超市资产的全面盘点，包括原物料、在制品、成品、用品、固定资产等（每年1次为宜）。

第十六条　开具单据尽可能1次复写，并避免涂改。

第十七条　订立各项工作的书面手册，以避免误会，促进效率。

◆ 零用金管理细则

第一条　有关零用金的设置划分

1. 由商场超市财务部负责本商场超市零星支付。

2. 总务组负责设置零用金管理人员，尽可能由原有办理总务人员兼办，必要时再行研讨设置专人办理。

第二条　商场超市每月零用金要经常保持固定数目，将来视实际状况或减或增，可另作规定。

第三条　商场超市零用金借支程序

1. 商场超市零星费用开支，如需预备现金，应填具零用金借（还）款通知单，交零用金管理人员，即凭单支给现金。

2. 零用金的暂支，不得超过规定数目，特别情况应由企业部经理核准。

3. 零用金的借支，经手人应予7天内取得正式发票或收据加盖经手人与主管之费用章后，交零用金管理人冲转借支，如超过7天尚未办理冲转手续时得将该款转入经手人私人借支户，并于当月发薪时一次扣还。

第四条　商场超市零用金保管及作业程序

1. 零用金的收支应设立零用金账户，并编制收支日报送呈经理核阅。

2. 零用金每星期应将收到的发票或收据，编制零用支出传票结报一次，送交商场超市财务部。

3. 商场超市财务部收到零用金支出传票后，应于当天即行付款，以期保持零用金总额与周转。

4. 商场超市财务部收到零用金支付传票，补足零用金后，如发现所附单据有疑问，可直接通知各部经手人办理补正手续，如经手人延迟不办可按照商场超市有关规定办理。

5. 零用金账户应逐月清结。

第五条　零用金应由保管人出具保管收据，存商场超市财务部，如有短少概由保管人员负责赔偿。

◆ 费用开支标准

第一条　为便于掌握商场超市费用开支，根据有关规定，结合本商场超市实际情况，特制定本开支标准。

第二条　差旅费

1. 商场超市职工出差乘坐车、船、飞机的费用以及住宿、伙食、市内交通费，按规定报销。各部门负责人应严格控制外出人员，并考虑完成任务的期限，确定出差日期。对因公外出人员均对号入座，按标准办理应报销费用。如出差人员投亲靠友自行解决住宿问题，则按标准的50%计发给个人。如不足标准住宿的，按节约额的50%计发给个人。如超标准住宿的，超支部分一律由个人自己负担。

2. 工作人员出差的交通费一律按附表标准套用。具体情况均按有关规定执行如下：

（1）乘坐火车，从晚上8时至次日晨7时之间，在车上过夜6小时以上的，或连续乘车时间超过12小时的，可购卧铺票。

（2）乘坐火车符合第1条规定而不买卧铺票的，节省下的卧铺票费，可发给个人，但为了计算方便，规定按本人实际乘坐的火车硬座票价折算成一定比例发给。

①乘坐火车慢车和直快列车的，按特快列车硬席票价的50%发给。

②符合乘坐火车软席卧铺条件的，如果改乘硬座，也按规定的硬座票价比例发给；但改乘硬卧的，不执行本条（1）款的规定，也不发给软卧和硬卧票价的差额。

（3）工作人员趁出差或调动工作之便，事先经单位领导批准就近回家省亲办事的，其绕道车、船费，扣除出差直线单程车、船费（按出差人应享受标准），多开支的部分由个人自理。如果绕道车、船费少于直线单程车、船费时，应凭车船票价按实支报，不发绕道和在家期间的出差伙食补助费、住宿和交通费。

（4）出差期间乘坐直达特别快车暂按乘坐一般特别快车不坐卧铺补助的规定执行，即按硬座票价的45%计发补助费，因使用空调设备而另外加收的费用不计入票价之内。

（5）工作人员调动工作，核发差旅费以其调入地区执行标准计发。调入人员的交通、住宿、伙食补助除照商场超市规定执行外，其他开支参照有关规定执行。

（6）出差人员在出差地因病住院期间，按标准发给伙食补助费，不发交通费和住宿费。住院超过一个月的停发伙食补助费。

（7）商场超市工作人员参加在外地召开的各类会议，除有会议主办单位出具的食宿费自理的证明，可回商场超市按出差标准领取伙食费补助；住宿费凭住宿处发票按商场超市规定标准执行外，其余情况一概不领发有关费用。

（8）员工赴外地学习培训超过30天以上的部分，按职位标准的50%发给。

3. 员工探亲交通费按国家规定办法执行。

第三条 市内交通费规定

1. 市内工作交通费。

（1）员工在市内联系业务，商场超市无配给自行车、摩托车，又不能安排商场超市车辆者，凭乘坐的公共汽车票列明去向、公干事由经主管领导审核，成本中心负责人签字凭据报销。

（2）员工因在市内联系业务由公家配置自行车者，每月按10元标准将商场超市修理费包干到人，每辆车从购买之日起包干5年。5年内丢失、损坏一律自理，也不另发交通费及报销市内车票，由此影响工作，责任自负。

2. 员工上下班交通费。

（1）员工居住地方距上班地点2千米以上，无商场超市交通车接送上下班，商场超市又无配给自行车（或摩托车），可按公共汽车月票收据金额报销。

（2）员工居住地方距上班地点2千米以上，用私人自行车上下班者，每月按公共汽车月票金额发给自行车维修费。

（3）上述两类补助由商场超市各部门在员工报到上班后即将申请报告报行

政部审批备案，每年终了后7天内，由各部门造册申报，行政部按备案记录结合考勤核批发放。

（4）对于不享受交通费补助的职工，经常因公骑私人自行车外出的，经商场超市各部门成本中心负责人批准，每月发给自行车修理费。

第四条　夜班、加班、值班和误餐费的规定

1. 夜班费规定，员工在每日22时至次日6时之间上班工作，不能睡觉，夜班费每人每夜8元。

2. 加班费规定。

（1）法定节日因工作需要加班，按下列公式计发加班费：

$$(\frac{本人月工资-浮动工资}{25.5}\times 200\%)\times 加班天数$$

（2）法定假日以外平时因工作需要加班，按下列公式计发加班费：

$$(\frac{本人月工资-浮动工资}{25.5}\times 150\%)\times 加班天数$$

（3）员工加班要从严控制，事前报商场超市部门经理批准。加班只限于工程抢修、节假日值班和完成其他紧急生产任务等，但月累计不得超过48小时，超过48小时报总经理批准。

（4）员工加班后，可以补休而不领加班费，但须办理补休的登记手续。

（5）员工出差期间，如遇法定节假日和超时工作不计加班费。

（6）加班费经商场超市人事部审核后，由财务部发放。

3. 值班费，市内员工到特区范围内工作（或反向途径）、不能在公司或家里吃午餐者，由各成本中心负责人签字报误餐费。报告列明时间、地点、工作内容，由商场超市人事部审核，财务部发放。

第五条　商场超市外勤津贴规定

1. 工作人员从事露天、高空施工作业按出勤天数，每人每天补发津贴。当天出工在2~4小时者，按半天计发，不足2小时者不发津贴。

2. 管理人员和工程技术人员跟班作业，可以按露天人员标准领取外勤津贴。

3. 工程管理的基建办及业务部室外勘察人员，基建办RSU安装人员、基建管理人员、财务部市内采购员、报关员、行政部食堂采购员等，即按实际天数每人每天补发津贴（有勘察设计、安装提成奖领取者则停发该项津贴）。

4. 汽车司机的各类补贴按商场超市相关规定办理。

第六条　其他福利待遇

1. 员工医疗费用报销按有关规定执行。但每单200元以上必须由财务部经理审核。

2. 室主任、中层以上人员自用石油气罐，凭据由商场超市行政部审签，到财务部报销。

3. 本商场超市工作人员（含合同制职工），每人每月发放洗理费、书刊费、水电补贴、物价补贴、粮价补贴、煤气补贴。

第七条　员工计划生育按最新印发的有关规定执行。

第八条　员工服装补贴和发放，凡是商场超市正式员工（含合同制职工）每两年发放夏装、冬装各1套。此外管理人员每年发领带1条，生产人员按劳动保护规定时限发放劳动防护用品。

第九条　对于临时去港人员费用开支标准和管理办法按有关规定执行。对于临时出国人员费用开支标准和管理办法按有关规定执行。

◆ 借款和各项费用开支标准及审批程序

第一条　为进一步完善商场超市财务管理，严格执行财务制度，特制定本标准及程序。

第二条　借款审批及标准

1. 出差人员借款，必须先到商场超市财务部领取“借款凭证”，填写好该凭证后，先经部门经理同意，再由各线主管领导批准，最后经财务经理审核后，方予借支，前次借支出差返回时间超过3天无故未报销者，不得再借款。

2. 外单位、个人因私借款，填写“借款凭证”后，一律报财务总监审批，经财务经理审核后，方予借支。凡职工借用公款者，在原借款未还清前，不得再借。

3. 其他临时借款，如业务费、周转金等，审批程序同第一条第一款。

4. 试用人员借支旅差费或临时借款，须由正式员工出具担保书或签认担保，方能办理，若借款人未能偿还借款，担保人应负有连带责任。

5. 各项借款金额3000元以内按上述程序办理，超过3000元以上的需报请财务总监审批。

6. 借款出差人员回公司后，3天内应按规定到财务部报账，报账后结欠部分金额，或3天内不办理报销手续的人员欠款，财务部门有权在当月工资中扣回。

第三条　出差开支标准及报销审批

1. 住宿。

公司部门副经理以上人员，平均每天不能超过80元，主办业务不能超过60元，业务员不能超过45元。高层领导因工作需要住宿费超过80元标准，经财务部总监批准后可予报销。

2. 出差补助。

按出差起止时间每天补助30元。

3. 市内短途交通费。

控制在人均每天30元以内，凭票据报销。

4. 其他杂费。

如存包裹费、电话费、杂项费用控制在人均每天10元内，凭单据报销。

5. 车船票。

按出差规定的往返地点、里程，凭票据核准报销。

6. 根据出差人员事先理好的报销单据，先由主管会计对单据全面审核，同时按出差天数填上住勤补贴，然后由部门经理签认并报有关各线主管领导批准，财务经理审核后，方能报销。

7. 出差坐飞机，需由部门经理批准，连续3个月亏损单位人员出差，一律不准乘坐飞机（特殊情况报上一级领导批准）。

第四条　业务招待费标准及审批

1. 商场超市业务部的业务招待费，控制在各部门完成的营业收入的2.5%之内，由部门经理掌握。商场超市的各行政职能部门业务招待费，按商场超市分配下达指标使用，由财务部经理掌握。下属部门根据完成的营业收入，控制在4%之内，由商场超市经理掌握开支，超过部分一律在年终利润分配留成公益金中予以扣除。

2. 属商场超市指标内的业务招待费，报销单据必须有税务部门的正式发票，数字分明，先由经手人签名，注明用途，部门经理加签证实，再报财务经理审核，然后由各线主管领导审批，方能付款报销。

3. 超指标外的业务招待费，一般不予开支，如有特殊情况，须经商场超市总经理审核加签，方能报销。

第五条　福利费、医药费开支标准及审批

1. 在未实行医疗保险制度以前，职工本人医药费可按公费医疗待遇，凭区级以上医院发票实报实销；临时工凭区级以上医院发票报销50%。

2. 其他福利及医药费开支，50元以下由财务部经理批准，50~500元由总会计师批准，超过500元的开支一律报财务部总监批准。

第六条　其他费用开支标准及审批

1. 属生产经营性的各项费用，2000元以内的凭税务部门的正式发票，先由经办人和部门经理签名后，报分管领导批准，然后送财务经理审核报销。超过2000元以上的须报财务总监批准。

2. 属非生产经营性的各项费用，2000元以内的，凭税务部门的正式发票，先经办人和部门经理签名后，报分管领导批准，然后送财务经理审核报销；

2000 ~ 5000 元的，报财务总监批准，超过 5000 元的报董事长批准。

第七条　补充说明

如经费开支审批人出差在外，则应由审批人签署指定代理人，交财务部备案，指定代理人可在期间行使相应的审批权力。

◆ 内部稽核制度（范例）

一、总则

1. 本商场超市各部门及各下属营业单位的稽核工作，由商场超市管理部随时指定适当人员执行。

2. 本商场超市稽核业务范围，定为账务、业务、财务、总务、监验五项，除另有规定外，须以本办法规定办理。

3. 稽核人员对于所审核的事项，应负责任，必要时应在有关账册簿据上签章。

4. 稽核人员，除依照规定审核各财务部门所送凭证账表外，并应分赴各部门实地稽查，每年稽核次数视实际需要而定。

5. 稽核人员前往稽核之前，应先准备及收集有关资料，拟订计划及进度表，事前并应将各财务部门以往审核及检查报告详细研究以作参考。

6. 稽核人员有保守秘密的责任，除呈报外，不得将有关情况泄漏或预先透露予检查单位。

7. 稽核事务如涉及其他部门时，应会同有关部门办理，且应做会同报告。如遇意见不一致时须单独提出，与书面报告一并呈核。

8. 稽核人员对本商场超市各财务部门执行稽核事务时，如有疑问，可随时向有关单位详尽查询，并调阅账册、表格及有关档案，必要时得请其出具书面说明。

9. 稽核人员执行工作时，除将稽核凭证（或公文）交由受稽核部门主管验明外，工作态度应力求公正。

10. 稽核人员于稽核事务完妥后，应据实缮写检查报告书呈核。

二、账务稽核

1. 在对商场超市记账凭证进行审核或检查时，应注意：

（1）每一交易行为发生，是否按规定填制传票，如有积压或事后补制者，应查明其原因。

（2）会计科目、子目、细目有无误用，摘要是否适当，有无遗漏、错误以

及各项数字的计算是否正确。

（3）转账是否合理，借贷方数字是否相符。

（4）应加盖的戳记编号等手续是否完备，有关人员的签章是否齐全。

（5）传票所附原始凭证是否合乎规定、齐全、确实及手续是否完备。

（6）传票编号是否连贯，有无重编、缺号现象，装订是否完整。

（7）传票的保存方法及放置地点是否妥善，是否已登录日记簿或日计表。

（8）传票的调阅及拆阅是否依照商场超市规定手续办理。

2. 在对商场超市账簿进行检查时，应注意：

（1）各种账簿的记载，是否与传票相符，应复核的是否已复核，每日应记的账，是否当日记载完毕。

（2）现金收付日记账收付总额，是否与库存表当日收付金额相符。

（3）各科目明细分类账各户或子目之和或未销讫各笔之和是否与总分类账各该科目之余额相等，是否按日或定期核对。相对科目之余额是否相符，有无漏转现象。

（4）各种账簿记载错误的纠正划线、结转、地页等手续，是否依照规定办理，误露的空白账簿，有否划“×”形红线注销，并由记账员及主办会计人员在“×”处盖章证明。

（5）各种账簿启用、移交及编制明细账目等是否完备，并送所管税捐稽征机关登记。

（6）各种账簿有无经核准后而自行改订者。

（7）活页账页的编号及保管，是否依照规定手续办理，订本式账簿有无缺号。

（8）旧账簿内未用空白账页，有无加划线或加盖“空白作废”戳记注销。

（9）各种账簿的保存方法及放置地点，是否妥善，已否登记备忘簿，账簿的毁销，是否依照规定期限及手续办理。

三、业务稽核

1. 对商场超市库存进行检查时，须注意：

（1）检查库存现金随到随查，如在营业时间之前，应根据前一日库存中所载今日库存数目查点，如在营业时间之后应根据现金簿中今日库存数目现款、银行存款查点，如在营业时间之内应根据前一日现金簿中今日库存数目加减本回收支检点。支票签发数额与银行存款账卡是否相符，空白未使用支票是否齐全，作废部分有无办理注销。

（2）现金是否存放库内，如有另存他处者，应立即查明原因。

（3）库存现金有无以单据抵充现象。

（4）托收未到期票据等有关库存财物，应同时检查，并须对有关账表、凭证单据进行核对。

（5）检查库存除查点数目核对账簿外，并应注意其处理方法及放置区域是否妥善，币券种类是否分清。

（6）金库钥匙及暗锁、密码表的掌握及库门的启用与库内的安全是否合乎要求，金库放置位置是否适当。

（7）汇出汇款寄回的收据，是否妥为保存，有无汇出多日尚未解讫的汇款。

（8）商场超市内部往来账，是否按月填制往来账目明细表，查对账单是否依序保管。

（9）是否经常对商场超市内部往来或外县市单位往来账进行核对。

（10）营业日报表的记载是否与银行存款相符。

（11）检查商场超市各部门周转金及准备金时，应注意其限额是否适当，有无零星付款的记录；所存现款与未转账的单据合计数，是否与周转金、准备金相符，有无不当的垫款或已付款而久未交货的零星支付或请购案件。

2. 检查商场超市各种信托资金账时，应注意：

（1）利率是否依照规定计算信托资金积数及利息计算是否经过复核。

（2）信托资金支付时，是否与各该明细分户账结余单据核对并依照规定结算利息。

（3）委托户的印鉴卡、账卡有无登记户籍资料身份证、统一编号，并经主管人签章证明。

（4）信托资金付清时，应注意其收回单据及账卡，有没有盖结清或付讫戳记。

（5）各种信托资金之委托中途取本结清及满期续存等手续及计息标准（包括逾期计息）是否依照规定办理。

（6）信托单及账卡有没有编号及经复核，账卡是否记载付息之记录，已付清的信托单有无注销，并经验印其存根联有无注销，作废存单是否连同存根联注明及妥为保管。

（7）根据信托单存根核对账卡是否齐全相符无误。

（8）点检信托单之库存，是否与登记账卡相符，其保管或开发情形是否合于规定。

（9）核对各项信托资金余额及转借金额是否与账表相符。

（10）各种信托资金之收金是否按日收取，并将收金卡整理完妥，拖延缴纳者，是否按规定计收利息、支票缴纳者是否填写支票行库、账户、号码及到

期日。

(11) 各种信托资金之收金是否经常与客户核对次数并相符。未收部分是否经常抽查并办理催收工作。

3. 对商场超市各项财务报表进行检查，应注意：

(1) 各种报表是否按规定期限及份数编送，有没有缺漏处。

(2) 各种报表内容是否与账簿上的记载相符。

(3) 数字计算是不是准确，签章是否齐全。

(4) 报表编号、装订是否完整及符合规定。

(5) 报表保存方法及放置地点是否妥善。

4. 检查放款业务时，应注意：

(1) 是否具备征信调查及按规定呈经核准，并依照条件办理。

(2) 利率是否照规定计算并催收，并将记录登载账卡。

(3) 质押手续是否完备，质押品保存方法是否妥善，数量的折扣是否符合规定，并与账卡记载数额相符，保险额是否足额，受益手续是否完备，如遇质押品不定或变值时，有否催赎或追加质押品，收受质押品制发收据时，有否设簿备查登记，质押品发还时，收据有无收回注销。

(4) 如有逾期未还，违约息是否计收，是否催收，若有发生呆滞情事，是否已作适当处理，是否已经核准，其处理手续是否合于规定。

(5) 保证人信用是否经征信或调查，保证人死亡或损失信用时是否已催换保证。

(6) 借据金额与放款账卡金额是否相符，借据借款关系人印鉴与约定书、印鉴卡等是否相符。

(7) 借贷案偿还部分款项或追加贷款时，其有关单据及账册是否注明。

(8) 营业单位所受理的信托单质押贷款余额是否每月与放款保证科对账，账卡的整理、保管是否妥善。

5. 检查保证业务时，应注意：

(1) 保证案件是否经征信或调查及依规定手续及奉准办理，签章是否齐全。

(2) 应收手续费是否依规定计算，其收款程序是否符合规定。

(3) 保证金额是否与保证契约或保证函件留底及账册相符。

(4) 保税案件冲销金额，是否与税捐稽征机关解除责任函所列数额及账册相符。

(5) 担保品性质、种类、数额是否符合规定，应办质押手续是否已经办妥，以有价证券或信托单担保者，是否与账册相符，保管是否妥善。

(6) 保证而未解除责任案件，是否经常清理，逾期案件是否清理催结。

(7) 委托人未能依约偿付保证款项，如发生垫付或转作贷款时，是否报奉核准，其账册是否已作适当的记载，同时是否迅予追偿或追保及作适当的处理。

(8) 分批保证陆续冲销的保证案件，其保证总额有无超过契约规定，其续保及冲销是否详细记载。

(9) 以本票作为担保品者，其发票人、背书人的信用及财务状况是否经征信或调查及呈奉核准。

6. 检查各种证券交易账时，应注意：

(1) 当日交易的证券，是否翌日收足价款或缴足证券，约期交割者应具有现品提缴清单。

(2) 各笔交易是否有场内成交单，成交时是否按时填制成交单日报表及传票。

(3) 各种交易是否与账册所载相符。

(4) 承销各种证券，应具有的文件是否齐全，有没有记账登账。

(5) 承销各种证券价款的收付与申请单是否相符。

四、财务稽核

1. 检查有价证券时，应与有关账表核对，并注意：

(1) 购入及出售有没有核准，手续是否完备。

(2) 证券种类、面值及号码，是否与账簿记载相符。

(3) 债券附带的息票是否齐全，并与账册相符。

(4) 本息票有无到期或是否齐全，并与账册相符。

2. 检查商场超市中各种质押品、寄存品及其他有价值的凭证单据时，应注意其是否存放库内，并应根据开出收据的存根副本及有关账册查核与库存是否相符，有无漏记，如有另存其他地点者，应查询原因并检阅其有关单据。

3. 各种房地产契约书及其收租情况是否妥善。

五、总务人事稽核

1. 检查各项费用时，应注意：

(1) 商场超市各部门，各项费用支付与物品领用是否已依规定呈核准许核销。

(2) 商场超市各部门费用，是否在预算范围内，或经核准的范围内开支，有没有浪费或业务上无需要的开支，各项费用的列支是否照商场超市规定办理。

(3) 各种单据是否齐全及手续是否完备。

2. 检查商场超市储藏物品，应注意：

（1）储藏物品的种类、数量、价格是否与账簿（册、卡）记载相符，有无遗漏或短少现象。

（2）储藏物品的保管是否妥善。

（3）储藏物品的质量、规格是否与购案相符。

（4）领物凭证，是否均经有关人员签章始行核发。

（5）已领物品未转账者，与储藏物品合计表账面存量是否相符。

（6）有无损坏待废物品，账簿是否注明，所存应报废物品，数量是否与账簿记载相符。

3. 检查交通运输及设备登记卡附项时，应注意：

（1）各种登记卡的设置登记及排列，是否依照规定随到随办。

（2）各种登记卡的记载是否正确详明。

（3）核对财物有关的登记簿、备查簿，是否有未设登记卡或漏编号、漏记账的财物。

（4）登记卡是否登记有关折旧、修理、添建及转移事项。

（5）检查人员如认为必要时，得依据登记卡或财务登记有关账簿，实地盘点或抽查盘点，相互核对。

4. 营业用品器具是否编号设簿登记并查点是否齐全，各种印章的保管是否妥善。

5. 人事检查，应注意：

（1）商场超市全体人员每日是否按照规定时间办公并在签到簿上签到，有无迟到早退现象。

（2）商场超市办事人员对顾客是否竭诚招待，有无怠慢现象。

（3）商场超市目前业务繁简与现有人员的工作分配是否相符，有没有应增、应减现象。

（4）商场超市办事人员对本身所担任的职务是否胜任适当，有没有表现特优者或办事颓废及品性不佳，且染有不良嗜好者。

（5）商场超市各部门人员于上班时间中，其仪表、态度、谈吐是否逾超规定。

（6）商场超市职员身份保证书，是否齐全，保证人是否已做好对保工作，并对保证人资产价值评估，阅览行政机关资料核对。

◆ 财务分析撰写规定

一、总则

1. 为了规范商场超市的财务分析内容和格式，全面揭示经济活动及其效

果，切实发挥财务分析在企业管理中的作用，特制定本规定。

2. 本规定适应于商场超市各部门的所有核算单位，包括独立核算单位和单独核算单位。

二、完成主要经济指标情况

各项指标数值的计算填列。

（1）各指标的计算口径和格式按企业财务分析表进行。

（2）表中的计划数指商场超市各部门每年度的承包指标数。

（3）投资收益率指标只限于年度分析填列。

三、财务状况分析

从质量及销售等方面对商场超市本期的经营活动做一简单评价并与上年同期水平做一对比说明。

1. 成本费用分析

（1）原材料消耗与上期对比增减变化情况，对变化原因做出分析说明。

（2）管理费用与销售费用的增减变化情况（与上期对比）并分析变化的原因，对业务费、销售佣金单列分析。

（3）以本期各商品销量大小为依据确定本商场超市主要商品，分析其销售毛利，并根据具体情况分析降低商品单位成本的可行途径。

2. 利润分析

（1）分析主要业务利润占利润总额的比例（主要业务利润按工业、贸易和其他行业分为产品销售利润、商品销售利润和营业利润）。

（2）对各项投资收益、汇总损益及其他营业收入做出说明。

（3）分析利润完成情况及其原因。

3. 资金的筹集与运用状况分析

（1）存货分析。

①根据商品销售率分析本商场超市产销平衡情况。

②分析存货积压的形成原因及库存商品完好程度。

③本期处理库存积压商品的分析，包括处理的数量、金额及导致的损失。

（2）应收账款分析。

①分析金额较大的应收账款形成原因及处理情况，包括催收或上诉的进度情况。

②本期未取得货款的收入占总销售收入的比例，如比例较大的应说明原因。

③应收账款中非应收货款部分的数量，包括预付货款、定金及借给外单位

的款项等，对于借给外单位和其他用途而挂应收账款科目的款项应单独列出并做出说明。

④季度、年度分析应对应收账款进行账龄分析，予以分类说明。

4. 负债分析

（1）根据负债比率、流动比率及速动比率分析企业的偿债能力及财务风险的大小。

（2）分析本期增加的借款去向。

（3）季度分析和年度分析应根据各项借款的利息率与资金利润率的对比，分析各项借款的经济性，以作为调整借款渠道和计划的依据之一。

5. 其他事项分析

（1）对发生重大变化的有关资产和负债项目做出分析说明（如长期投资等）。

（2）对数额较大的待摊费用、预提费用超过限度的现金余额做出分析。

（3）对其他影响企业效益和财务状况较大的项目和重大事件做出分析说明。

四、措施与建议

1. 对所存在的问题进行分析，提出解决措施和途径：

（1）根据分析结合具体情况，对商场超市销售、经营提出合理化建议。

（2）对现行财务管理制度提出建议。

（3）总结前期工作中的成功经验。

2. 财务分析报告格式。

应有商场超市负责人和填表人签名，并在第一页表上的右上盖上单位公章，如栏目或纸张不够，请另加附页，但要保持整齐、美观。

3. 商场超市月度财务分析上报时间。

应在每月 10 日前报财务管理部，一式两份。各项财务指标说明，计算公式如下：

$$应收账款周转天数=\frac{应收账款平均占用额\times 30}{本月销售收入（或营业收入）}$$

$$流动资金周转天数=\frac{全部流动资金平均占用额\times 30}{本月销售收入（或营业收入）}$$

$$存货周转天数=\frac{存货平均占用额\times 30}{本月销售收入（或营业收入）}$$

$$销售利润率=\frac{销售利润（或营业利润）}{本月销售收入（或营业收入）}\times 100\%$$

$$产品销售率=\frac{本月产品销售收入}{\sum 各产品产量\times 销售单价}\times 100\%$$

$$负债比率=\frac{负债总额}{资产总额}\times 100\%$$

$$投资收益率=\frac{税后利润}{实收资本（或上级拨入资金）}\times 100\%$$

以上各项指标的平均占用额，指该指示的月初数与月末数的平均数。

年度财务分析则将上述公式中的30改为360，销售收入以全年累计数计算，各项指标的平均占用额则指该指标的年初数与年末数的平均数。

◆ 资金管理规定

第一条 为加强对商场超市系统内资金使用的监督和管理，加速资金周转，提高资金利润率，保证资金安全，特制定本规定。

第二条 管理机构

1. 公司设立资金管理部，在财务总监领导下，办理各二级公司以及公司内部独立单位的结算、贷款、外汇调剂和资金管理工作。

2. 结算中心具有管理和服务的双重职能。与下属公司在资金管理工作中是监督与被监督、管理与接受管理的关系，在结算业务中是服务与被服务的客户关系。

第三条 存款管理

公司内各二级公司除在附近银行保留一个存款户，办理小额零星结算外，必须在资金部开设存款账户，办理各种结算业务，在资金部的结算量和旬、月末余额的比例不得低于80%，10万元以上的大额款项支付必须在资金管理部办理，特殊情况需专题报告，经批准同意后，方可保留其他银行结算业务。

第四条 借款和担保业务管理

1. 借款和担保限额。集团内各二级公司应在每年年初根据董事会下达的利润任务编制资金计划，报资金管理部，资金管理部根据公司的年度任务，经营、规划，资金来源以及各二级的资金效益状况进行综合平衡后，编制总公司及二级公司定额借款，全部借款的最高限额以及为二级公司信用担保的最高限额，报董事会审批后下达执行。

年度中，资金管理部将严格按照限额计划控制各二级公司借款规模，如因经营发展，贷款或担保超限额的，应专题报告说明资金超限额的原因以及新增资金的投向、投量和使用效益，经资金管理部审查核实后，提出意见，报财委、董事会审批追加。

2. 集团内借款的审批。凡集团内借款金额在300万元（含300万元，外币按记账汇率折算，下同）以内的，由资金管理部审查同意后，报财务总监审批。借款金额在300万元以上的，由资金管理部审查，财务总监加签同意后报董事长审批。

3. 担保的审批。各二级公司向银行借款需要总公司担保时，担保额在300万元以下的由财务总监审批，担保额在300万~2000万元的，由财务总监核准，董事长审批。担保额在2000万元以上的，一律由财委加签后报董事长审批，并经董事长办公会议通过。借款担保审批后，由资金部办理具体手续。对外担保，由资金部审核，财务总监和总裁加签后报董事长审批。

第五条　其他业务的审批

1. 领用空白支票。在资金部办理结算业务的企业，可以向资金部领用空白支票，每次领用张数不超过5张，每张空白支票限额不超过5万元，由资金部办理，领用空白支票时，必须在资金部有充足的存款。

2. 外汇调剂。集团内各二级公司的外汇调剂由资金部统一办理，特殊情况需自行调剂的，一律报财务审批，审批同意后，方可自行办理。

3. 利息的减免。凡需要减免集团内借款利息，金额在5000元以内的，由资金部审查同意，报财委审批，金额超过5000元，必须落实弥补渠道，并经商场超市分管副总经理加签后，报财委审批。

第六条　资金管理和检查

资金部以资金的安全性、效益性、流动性为中心，定期开展以下资金检查和管理工作，并根据检查情况，定期向财委、总经理、董事长专题报告。

1. 定期检查各二级公司的现金库存状况。

2. 定期检查各二级公司的资金部的结算情况。

3. 定期检查各二级公司在银行存款和在资金部存款的对账工作。

4. 对二级公司在资金部汇出的10万元以上大额款项进行跟踪检查或抽查。

第七条　统计报表

各二级公司必须在旬后1日内向资金部报送旬末在银行存款、借款、结算业务统计表，资金部汇总后于旬后2日内报财委、总经理、董事长。

资金部要及时掌握银行存款余额，并且每两天向财务总监及副总监报一次存款余额表。

◆ 资金预算制度

第一条　目的及依据

为提高本商场超市经营绩效及配合财务部统筹灵活运用资金，以充分发挥

其经济效用，各单位除应按年编制年度资金预算外，并应逐月编列资金预计表，以便达成资金运用的最高效益，特制定本办法。

第二条　资金范围

本办法所称资金，系指库存现金、银行存款及随时可变现的有价证券。为定期编表计算及收支运用方便起见，预计资金仅指现金及银行存款，至于随时可变现的有价证券则归属于资金调度的行列。

第三条　作业期间

1. 资料提供部门，除应于年度经营计划书编订时提送年度资金预算外，应于每月 24 日前，逐月预计次 3 个月份资金收支资料送会计部，以利汇编。

2. 商场超市会计部应于每月 28 日前，编妥次 3 个月份资金来源运用预计表按月配合修订，并于次月 15 日前，编妥上月份实际与预计比较的资金来源运用比较表一式三份，呈总经理核阅后，一份自存，一份留存总经理室，一份送财务部。

第四条　内销收入

商场超市营业部门依据各种销售条件及收款期限，预计可收（兑）现数编列。

第五条　劳务收入

商场超市营业部门收受同业产品代为加工，依公司收款条件及合同规定预计可收（兑）现数编列。

第六条　退税收入

1. 退税部门依据申请退税进度，预计可退现数编列。

2. 预计核退营业税虽非实际退现，但因能抵缴现金支出，得视同退现。

第七条　其他收入

凡无法直接归属于上项的收入。包括财务收入、增资收入、下脚收入等。其数额在 10 万元以上者，均应加说明。

第八条　资本支出

1. 土地：依据购地支付计划提供的支付预算数编列。

2. 房屋：依据兴建工程进度，预计所需支付资金编列。

3. 设备分期付款分期缴纳关税等：商场超市会计部依据分期付款偿付日期予以编列。

4. 机构设备、预付工程定金等：工务部依据工程合同及进度，预定支付预算及商品部依据外购 L/C 开立计划，预计支付资金编列。

第九条　材料支出

商品部依请购、采购、结汇作业，分别预计内外购商品支付资金编列。

第十条　薪资

会计部依据产销计划等资料及最近实际发生数，斟酌预计支付数编列。

第十一条　经常费用

1. 管理费用：会计部参照以往实际数及管理工作计划编列。

2. 财务费用：会计部依据财务部资金调度情况，核算利息支付编列。

3. 外协费用：外协经办部门应参照外协厂商所约定付款条件等资料，斟酌预计支付数编列。

4. 制造费用：会计部依据生产计划，参考制造费用有关资料及最近实际发生数，斟酌预计支付数编列。

5. 推销费用：营业部依据营业计划，参照以往月份推销费用占营业额的比例推算编列。

第十二条　其他支出

凡不属于上列各项的支出都属于“其他支出”，包括偿还长期（分期）借款、股息、红利等的支付。其数额在10万元以上者，均应加以说明。

第十三条　异常说明

各单位应按月编制“资金来源运用比较表”，以了解资金实际运用情况，其因实际数与预计比较每项差异在10%以上者，应由资料提供部门填列“资金差异报告表”列明差异原因，于每月10日前送会计部汇编。

第十四条　资金调度

1. 各部门经营资金由商场超市最高主管负责筹划，并由财务部协助筹借调度。

2. 商场超市财务部应于次月5日前按月将有关银行贷款额度、可动用资金、定期存款余额等资料，编列“银行短期借款明细表”呈总经理核阅，作为经营决策的参考。

3. 商品部应按月根据国内外购货借款数额编列“购货借款月报表”于当月24日送财务部汇总呈核总经理。

◆ 现金管理制度

为了加强商场超市现金管理，健全现金收付制度，严格执行现金结算纪律，制定本制度。

一、财会部门

1. 收付现金必须根据规定的合法凭证办理，不准白条顶款，不准垫支挪用。

2. 库存现金不准超过银行规定的限额，超过限额要当日送存银行。如因特殊原因滞留超额现金过夜的（如待发放的奖金等），必须经单位领导批准，并设专人看守。

3. 库存现金必须每日核对清楚，保持账款相符，如发生长短款问题要及时向领导汇报，查明原因按“财产损益处理办法”进行处理，不得擅自将长短款相互抵补。

4. 因公外出或购买物品，需借用现金时，出纳人员一律凭领导审批的借条方可付款。

5. 外埠出差人员回京后 3 日内应主动向财会部门报账，如因手续没有办完，可将所剩现金先行交回，于 7 日内必须办理转账手续。

6. 购买物品所借现金必须当日报账。如因一时购买有困难，次日需向财会部门说明原因，3 日内不报账，出纳人员有权收回所借现金。

7. 出纳人员不得擅自将单位现金借给个人或其他单位，不准谎报用途套取现金、不准利用银行账户代其他单位或个人存入或支取现金，不准将单位收入的现金以个人名义存入银行，不准保留账外公款。

8. 会计室收到售货员或收款员交来的现金要经双人清点复核后在缴款单上签字盖章，于当日全部送交银行，不得滞留和坐支，送款要用专车，坚持双人送款制度。

9. 外埠客户购货余款，原则上退汇原单位，不得支付现金或转入其他单位账户（如因特殊情况报商场超市财务审计部研究解决）。

10. 财会部门收到货场人员交来拣拾的现金，应开收据，转做收溢处理。如顾客找来，如数冲回，退还本人。

11. 保管现金的部位要有安全防范措施，门要安装保险锁，存放现金要用保险柜，保险柜钥匙要有专人保管。下班要检查窗户、保险柜，门锁好后，方能离开。

二、收款台、柜台

1. 现金的管理

（1）商场超市收款员、售货员收到顾客现金时要看清面值，按规定放进钱箱，大面额货款（50 元以上）要经验钞机验证，以防假币。

（2）售货员、收款员拣、拾、找给顾客的零钱要及时登在备查簿上，单独保管。营业终了后交给商场超市会计室，不得挪作他用。

（3）因业务需要换零用款时，必须双人经手，交叉复核，防止丢失、短少或发生其他问题。

（4）当日销货现金必须经双人交叉复核、填写交款清单签字或盖章，双人送交会计室，柜台、收款台不得存放现金过夜，以免发生意外事故。

（5）每日业务终了，业务周转金要经双人清点复核后，进行封包，注明数额，加封盖章或签字，交会计室出纳员统一保管。次日启封时，也要经双人清点，相符后，再进行使用。

2. 收受支票

（1）收受顾客支票、汇票要坚持3天后付货的原则。防止收受空头支票或无效支票。

（2）收到顾客支票时，要审查支票内容有无涂改，是否在有效期内，大小写数字是否相符，印鉴是否清晰。应及时交会计室送交银行，待银行收妥入账后再付货，以防发生诈骗或冒领。

（3）建立收受支票登记本，记清签发单位的电话号码及联系人、收款日期、金额、以便发生退票或者其他问题时进行查找。挂失支票不能收，应追究其来源。

（4）顾客交现金退现金，交支票退支票，不得以支票换取现金。

（5）商场超市各职能部室及所属各商店处理废旧物品及其他收入的现金，必须送交财会部门转账，经办人员不得长期存放，或以个人名义、互助会名义存入银行。严禁私设小金库。

◆ 投资项目档案管理规定

为加强本公司系统各投资项目的档案管理，特制定本管理办法。

1. “投资项目”是指：

（1）因本公司参与投资或合作而产生的盈利性建筑工程。

（2）因本公司参与投资或合作而设立的生产经营性企业。

2. 建筑工程的各种文件资料由房地产开发公司负责建档和保管，生产经营性企业的文件资料由公司总部执委会投资发展室负责建档和保管。以下各条规定均指第二类投资项目文件资料的管理。

3. 全部档案按类、目划分归纳，根据公司档案现状，设以下四类档案，并将各项目本身作为目：

（1）全资投资项目类。

（2）合资合作投资项目类。

（3）内地投资项目类。

（4）境外投资项目类。

4. 内地投资项目包括的必要文件：

（1）给政府经济协作办公室的申请报告。
（2）企业去内地兴办工商企业的章程。
（3）合资、合作的联营合同或合资意向书。
（4）企业成立或变更时的政府批文。
（5）企业法人营业执照副本的复印件。
（6）派出负责人的法人授权委托证明书。
（7）会计师事务所的验资报告。
（8）当年或上一年度的财务决算表复印件。
（9）银行开具的资信证明。
（10）企业已经在内地投资的经营效益情况。
（11）政府主管部门批文。
（12）工商局批文。
（13）外出兴办企业当地政府的批文。
（14）外出兴办企业当地工商局批文。
（15）外出兴办企业工农业执照复印件。
（16）项目实际投资金额证明材料。
（17）历年经营业绩。
5. 境外投资项目档案包括的必要文件：
（1）给外汇管理局及经发局的申请报告。
（2）可行性研究报告。
（3）海外公司合同、章程。
（4）投资方的政府批文、营业执照及法定代表人证明书。
（5）投资方资信证明、创汇证明、资产负债表及历年经营业绩。
（6）外派管理局关于项目投资风险及外汇来源的书面审查材料。
（7）政府主管部门征询我驻外使领馆意见的函。
（8）政府主管部门同意成立海外公司的批文。
（9）海外公司在投资国的注册登记证明。
（10）项目实际投资金额证明材料。
6. 全资投资项目档案包括的必要文件：
（1）新上项目预报表和可行性分析报告。
（2）给政府的请求报告和政府批文。
（3）企业章程和董事会决议。
（4）总公司的法人营业执照和工商局批复。
（5）资信证明或资金来源证明。
（6）产权变更有关文件、材料。

(7) 项目实际投资金额证明材料。

(8) 历年经营业绩。

7. 合资合作投资项目档案包括的文件:

(1) 新上项目预报表和合资企业可行性分析报告。

(2) 外商投资企业名称使用证和各方股东的政府批文。

(3) 给政府的申请报告和政府批文。

(4) 合资企业合同书。

(5) 合资企业章程和董事会决议。

(6) 合资各方企业法人营业执照和各方法定代表人证明书。

(7) 合资各方资信证明或资金来源证明。

(8) 各方(中方)主管单位意见。

(9) 合资各方委派的董事名单。

(10) 进口设备、办公用品清单。

(11) 工商行政管理局批文和工商行政管理局营业执照。

(12) 产权、股权变更有关文件、材料。

(13) 项目实际投资金额证明材料。

(14) 历年经营业绩。

8. 收集和保管项目档案:

(1) 投资发展部设建档员负责项目档案的收集整理,总公司各下属公司应认真配合其工作,主动、及时地将项目档案整理上交投资发展部,投资发展部建档后将档案原件移交总经理办公室,并保留两套完整复印件。

(2) 各项目负责人将项目文件交给建档员时,建档员应及时登记文件交付日期、名称、原件或复印件、交付人,并由文件交付人签字认可。

(3) 文件登记后由投资发展部经理或执委会主任签字,按性质进行编号、归档。

(4) 项目档案保管期(原件和复印件)一般为永久保存。

9. 查阅项目档案:

(1) 总公司人员因工作需要查阅或借用项目档案时,在投资发展部办理相应的查阅或借用手续。

(2) 集团内各单位因公需要查阅项目档案时,须出具本单位领导的批准证明。经执委会主任或投资发展部经理同意后,方能由建档员接待查阅。

(3) 外单位人员因公需要查阅项目档案时,应持有单位介绍信,经执委会主任同意后,方能由建档员接待查阅,并由建档员详细登记查阅项目档案人的工作单位、查阅档案名称及查阅理由。

(4) 项目档案一般不得带出档案室,如有特殊情况,需带出室外或复制

时，必须经执委主任批准，由建档员详细登记，借用人签名后才可外借，并限期归还。

（5）查阅人违反借阅规定时，建档员有权对其提出批评以至停止其借阅。

10. 所有资料均应放入有锁的柜子里，钥匙由建档员专人保管，建档员因对工作不负责，使文件丢失或损毁，应追究其责任。

11. 项目档案因建档员的变动或机构的改变需要移交时，须办理交接手续，并由监交人、移交人、接收人签字或盖章。

◆ 经济合同管理规定

为保证商场超市在国家的政策、法律允许的范围内合法经营，保护本商场超市的合法权益，提高经济效益，加强商场超市内部的合同管理，减少经济纠纷，特制定本规定。

1. 合同的内容要求

（1）订立经济合同，必须遵守国家的法律、法令，必须符合国家政策和计划的要求，任何部门和个人不得利用合同进行违法活动，损害商场超市的利益。

（2）订立经济合同，必须贯彻平等互利，协商一致，等价有偿的原则，为商场超市创造经济效益。

（3）为保证经济合同内容的合法性，禁止随便携带已盖合同专用章或公章的空白合同或空白便条，如确有需要，须经主管业务的副总经理批准并办理领用手续，使用完毕经审查无误后，办理销准手续。

2. 合同的签订要求

（1）所有经济合同必须采用书面形式订立。

（2）为便于管理，经济合同实行统一编号制和一式五份制。合同签订后，除交付对方必要的份数外，负责该项业务的业务员应存底，同时送合同监察员、业务主管部门及财务部门各一份存查。

（3）所有经济合同原则上应采用统一制定的格式合同。业务人员对于格式合同的条款须有全面、正确的理解，对于选择的条款和不采用的条款应明确标注，以免产生误解。

（4）在订立经济合同前，应对对方当事人的工商营业执照、经营范围、法定代表人身份证明书、法人授权委托及资信状况进行认真审查，并应将上述情况形成书面资料存查。

（5）合同的关键用语应力求准确，表述应规范、明确，文字书写要工整。

（6）合同应具备的主要条款。

①合同标的（如货物、劳务等）。

②标的物数量和质量（质量应写明执行何种质量标准或由双方议定）。

③价款或酬金，除写明数额外，还应明确支付地点、计算标准、支付方式等。

④履行的期限、地点和方式。

⑤违约责任。

⑥数额较大的经济合同，有条件的应要求对方当事人提供保证（可采用担保、抵押、保证金、留置等方式）。

（7）合同订立后，如经双方协商对合同进行变更或解除，应以书面形式作出并由双方签字盖章。

3. 合同审批权限

（1）本规定范围内的所有经济合同都必须严格地按照下列权限审批。

（2）合同中涉及支付货款，依据货款数额按照以下权限审批：

①货款总额在2000万元以上的，由业务部门、财务部、主管副总经理、财务总监、总经理报董事长审批，并经董事长办公会通过。

②货款总额在500万~2000万元的，由业务部门、财务部、主管副总经理，报董事长审批，经财务总监核准。

③货款总额在100万~500万元的，由业务部门、财务部、主管副总经理审核，报总经理审批，经财务总监核准。

④货款总额在100万元以下的，由业务部门、财务部审核，主管副总经理审批，经财务总监核准。

（3）合同条款中如有涉及定金预付内容的，依据定金数额，按下列权限审批：

①定金数额在50万元以上的，由业务部门、财务部、主管副总经理、总经理审核，经财务总监核准，报董事长审批。

②定金数额在10万~50万元的，由业务部门、财务部、主管副总经理审批，报总经理审批，经财务总监核准。

③定金数额在10万元以下的，由业务部门、财务部审核，主管副总经理审批，报财务总监核准。

（4）各下属公司一律不得擅自对外担保贷款。

（5）各业务部门只能在各自经营范围内对外签订购销合同及进出口代理合同，其他合同（如借款、担保、承包、合资、联营等），必须经公司法人代表特别授权方可签订。

（6）以上审批权限应严格遵守，严禁隐瞒不报，不准逾级逾时上报。

4. 合同的审批程序

（1）合同的审批应按照主办业务员、部门经理、合同监察员、公司经理、

总公司领导这一顺序严格执行审批程序。

（2）各级审批人员应对合同进行全面审核，并写明具体意见。业务人员、部门经理应着重审查合同的真实性和经济效益；合同监察人员应主要从合同的规范性、合法性等方面进行审核；公司经理对合同负责全面审核。以上人员要明确分工，各司其责。

（3）每一经济合同的审批应填写合同审核表，审批表格样式如下：

合同审批表

合同名称	合同签订单位	主办业务员	部门经理	合同监察员	总公司领导	备注

日期：　　年　月　日

（4）已订立的经济合同经双方协商，确有必要变更或撤销的，按照合同原审批程序重新报批。

（5）合同审批表和双方的往来信件、传真、函电、票据、单证等，均应作为合同的有效组成部分同合同一起存档备查。

5. 合同的履行及管理

（1）经济合同签订后，即具有法律约束力，各业务部门应积极自觉履行合同约定的义务，同时督促对方当事人履行合同。

（2）对方当事人不能履行合同，且我方已掌握其确切资料，可为维护商场超市的利益暂时中止履行合同，并立即以书面形式通知对方。

（3）为了对合同签订后的履行情况进行管理和监督，执行合同的业务员、合同监察员在审查合同时，应根据双方约定的履行期限和方式制作合同履行进度表。

（4）合同监察员应根据合同履行进度表，监督合同的履行情况，并由具体业务主办人员同合同监察员共同视履行进度填写进度表。

（5）合同对方如不履行合同或出现违约，业务人员应立即将具体情况向合同监察员和部门负责人通报，共同制定对策。

6. 合同出现问题后的处理

（1）经济合同在订立或履行过程中发生问题和纠纷的，业务部门应及时向主管机构和领导逐级汇报，汇报应采用书面形式，情况特别紧急的，应先行采取紧急措施，保证财产不受损失。

（2）对方当事人不履行合同或违约的，我方应暂时中止履行合同，并通知对方尽快履行合同，要求其承担因违约给我方造成的经济损失；“通知”或其

他意思表示应采用书面并可留作依据的方式。

(3) 如通过协商方式不能解决纠纷，业务部门应及时要求法律援助，听取法律意见，以便通过程序妥善处理。

(4) 各业务部门及有关人员应严格遵守本制度，对于违反上述规定，导致商场超市经济利益受到损失的，将根据商场超市奖惩制度的有关规定严肃处理。

◆ 固定资产管理制度

为加强对商场超市固定资产的管理与核算，保证固定资产安全与合理使用，防止丢失损坏，充分发挥其使用效能，特制定本规定。

一、固定资产的标准与分类

1. 固定资产是指使用期限超过1年以上，单位价值在2000元以上，并且在使用过程中保持原有物资形态的资产，包括房屋、建筑物，机器设备、运输设备、工具器具等。

2. 企业的固定资产分为两类：经营用和非经营用。

(1) 经营用固定资产：包括用于经营方面的仓库、机器、各种机动车辆，营业用房、货物、其他建筑物设备及管理用具等。

(2) 非经营用固定资产：包括宿舍、食堂、幼儿园、浴室、医务室。

二、固定资产的购置和管理

1. 商场超市固定资产实行分级归口管理，行政部负责全场房屋宿舍；工程部负责机器设备、工具；储运部负责机动车辆和外库的管理。使用单位设财产管理员。

2. 商场超市各职能部门购置固定资产应在年初向商场超市财产管理部门报计划，审查汇总后，上报商场超市财务审计部进行平衡，经主管经理审批后下达执行。对不可预见的特需购量可临时追加计划，经商场超市主管经理审批同意后方可购置。属控购物品需办理控购手续。

3. 商场超市财产管理部门按计划购置的固定资产发票由部门领导和经办人员签字后，做1~2联“固定资产购进单”，一联购进单位入财产明细账，二联连同发票转财务审计部报销入财产账。

4. 商场超市全部固定资产购置均由财务审计部统一列支，设固定资产金额账及品种数量明细进行管理。具体财产由行政部、工程部、储运部建立品种数量明细账，并安排使用和管理。商店等使用单位也要建立相应的品种卡片，落

实到班组、个人，明确责任，加强管理。

三、固定资产折旧

1. 固定资产折旧采用平均年限法。预计残值率为固定资产原值的 3% ~ 5%，计算公式：

$$年折旧率 = \frac{原值 - 残值 + 清理费}{预计使用年限 \times 原值} \times 100\%$$

2. 当月新增加的固定资产于次月提折旧，月份内减少的固定资产当月照提折旧，账面已提足的固定资产不再计提折旧，按规定需淘汰或准备报废的固定资产经批准报废，其未提足部分可一次补提。其计算公式为：

$$月折旧率 = 年折旧率 \div 12$$

$$月折旧额 = 固定资产原值 \times 月折旧率$$

3. 非经营用固定资产要单独进行核算，其折旧计入管理费用。

四、固定资产的领用和调拨

1. 领用固定资产的部门需填制“固定资产领用单”一式二联，经行政部或储运部领导审批同意后，第一联领用单位财产管理员入账，第二联商场超市财产管理部门入财产明细账。

2. 固定资产需要场内调拨时先由商场超市财产管理部门协调审查后，由调出单位填制“固定资产调拨单”1 ~ 3 联，调拨双方及财产管理部门盖章签字后，第一联调入方入账，第二联调出方入账，第三联财产管理部门入账。

3. 固定资产调出商场超市时先由财产管理部门及财务审计部审查，报主管经理批准后，由调出单位填制“固定资产调拨单”1 ~ 3 联，一联调出单位入账，二联商场超市财产管理部门入账，三联财务审计部入账并开具正式资金往来收据按商场超市价收回价款。

五、固定资产清查

1. 财务审计部于每年 10 月会同财产管理部门对全场固定资产进行一次全面清查盘点，做到财务审计部与财产管理部门账账一致，财产管理部门与使用单位账卡一致，账实相符。

2. 固定资产清查采用实地盘点方法并填制“固定资产盘存单”，发现盘亏、盘盈填制“固定资产清查报告单”1 ~ 3 联，经主管经理审批后，一联会计按《商品流通企业财务制度》规定处理，二联财产管理部门入账，三联使用单位入账。

3. 经管财产人员调动时，必须进行清查盘点，并填制“固定资产盘存单”，办理交接手续，交接不清不得离职。

六、固定资产的修理

1. 为了使修理费用合理分摊，按《商品流通企业财务制度》规定，商场超市采取预提修理费的办法，即年度按固定资产原值的4%，每月按0.34%预提，由财务审计部统一提取安排使用。

2. 商场超市固定资产发生大小修理时均从预提修理费支出，预提费用不够时，超支部分可据实列入当期成本。

3. 非经营用固定资产的日常维护费用应从租金中列支。不足时，要报经财会部门审批后计入管理费用。也可向住房户或单位收取管理费用于补充。

七、固定资产的报废

1. 固定资产属于正常报废由使用部门填制“固定资产报废单”。报财务审计部，财产管理部门会同技术人员进行实物鉴定，查明是否应报废、能否修复或改装使用，如确需报废则按《商品流通企业财务制度》规定进行报废清理。

2. 属于保管、使用、维修不当，责任事故造成的固定资产提早报废，根据情节由责任人赔偿部分或全部损失。

3. “固定资产报废单”一式三联，一联使用单位入账，二联财产管理部门入账，三联财务审计部入账。

◆ 市场财物盘点制度（范例）

第一条　目的

为加强商场超市财物管理，特制定本准则。

第二条　范围

财物盘点范围包括现金、票据、有价证券、材料、在制品、制成品、外协加工品、寄存品、代加工品、寄库品、下脚品及固定资产等。

固定资产的盘点应依据“固定资产管理规则”办理，其余各项，须依本准则办理。

第三条　方式

1. 不定期抽点。

2. 会计部门每月抽点，抽点百分比以一年一周转为度。

3. 液体及特定项目采用按月盘点。

4. 年终全面盘点。

第四条　人员及职责

为办理盘点，应设置盘点人、会点人、协点人及监点人。

1. 盘点人由财物经管部门提任，负责点计工作。

2. 会点人由会计部门或指派人员担任，负责盘点记录。

3. 协点人由仓储保管部门担任，负责盘点时的料品搬运工作。

4. 监点人由商场超市（总）经理室，总管理处总经理室视需要派员担任，负责盘点监督。

5. 各厂处、经理室、总经理室应指定专人负责盘点筹划、联络等事宜。

第五条　准备工作

1. 经管部门将应行盘点的财物事先准备妥当，备妥盘点用具，并由会计部门准备盘点表格。

2. 现金及有价证券应按类分别整理并列清单。

3. 存货的堆置，应求整齐集中，并置“标示牌”。

4. 各项财物账册应于盘点前登载完毕，如因特殊原因无法完成时，应由会计部门将尚未入账的有关单据，如缴库单、领用单、交运单、收料单等，利用“结存调整表”一式二份，将账面数调整至正确的账面结存数。

5. 盘点期间已收料而未办妥手续者，应另行分开。

第六条　年终全面盘点

1. 商场超市（总）经理室应于签呈（总）经理核准后，签发“盘点通知”，通知各有关部门准备盘点，并于盘点前5天将盘点计划寄送总管理处总经理室，“盘点通知”应包含盘点日期、人员配置及注意事项。

2. 盘点日期由商场超市视存量及现场公休情况自定。

3. 盘点期间除紧急用料外，应暂停收发料，盘点期间所需用料，应于盘点3天前办理完毕。

4. 年终盘点，原则上应采用全面盘点方式，如确因事实所限无法采行时，应签呈总管理处总经理核准后方可改变方式进行。

5. 盘点应尽量采用精确的计量器，避免用主观的目测方法，每项财物数量由双方确定后，再继续进行下一项，盘点后不得提出遗漏的异议。

6. 盘点时由会点人依实际盘点数详实记录“盘点统计表”一式二份，以黑色圆珠笔复写，并于盘点工作进行时编列流水号码，由会点人与盘点人共同签注姓名、时间，如有更改，应经双方共同签认。

7. 经管部门应依据盘点所得的结存量汇编“盘存单”，一式二份，一份自存、一份送会点部门，核算盘点盈亏金额。

第七条　每月会计部门抽点

1. 每月抽点由会计部门主办，于签呈（总）经理核准后办理。

2. 抽点日期及项目，以不预先通知经管部门为原则。

3. 抽点时应会同经管部门共同办理。

4. 盘点前应由会计部门利用“结存调整表”将账面数先行调整至盘点前正确的账面结存数，再行盘点。

5. 存货记录采用电脑报表控制的，应以收发存月（旬）报表为调整依据，如月（旬）报表不及附送者，应充填“结存调整表”的调整栏，由抽点人员与经管人员共同签章。

6. 每月抽点仍应填“盘点统计表”及“盘存单”。

7. 液体及特定项目其范围由商场超市自定。

第八条 不定期抽点

1. 由商场超市（总）经理室或总管理处总经理室视实际需要，随时指派人员抽点。

2. 抽点时应会同经管部门及会计部门共同办理。

3. 抽点程序与每月抽点相同，但“盘点统计表”及“盘存单”应再复写一份，交抽点人员。

第九条 盘点报告

1. 会计部门应将“盘存单”的盈亏项目加计金额填列于“盘点盈亏汇总表”及“项目别盘盈亏汇总表”各一式四份，送经管部门填列差异原因的“说明”及“对策”后呈核，其中一份经由最高主管签注后转送总管理处总经理室。每月抽点及不定期抽点，应于盘点后7天内，将“盘点盈亏汇总表”一份送总管理处总经理室。

2. 会计部门应将盘点结果及发现的异常事项及建议，作成“盘点报告”一式三份，经呈核后，一份连同“盘点盈亏汇总表”及“项目别盘盈亏汇总表”于年终盘点后1个月内送总管理处总经理室备查。

3. 盘点盈亏金额平时仅列入暂估科目，年终时始以净额转入本期“营业外收入”的“盘点盈余”或“营业外支出”的“盘点亏损”。

第十条 现金源据及有价证券

1. 商场超市（总）经理室或会计部门，至少每月1次抽点现金、票据及其他出纳项目。

2. 现金及票据的盘点，应于盘点当日上班未行收支前，或当日下午结账后举行。

3. 盘点前应先将现金柜封锁，并核对账册后开启，由会点人员与经管人员共同盘点。

4. 会点人依实际盘点数详实填列“现金盘点报告表”一项四份，经双方签

认后核准，一份寄送总管理处总经理，寄送期限依前述规定。

第十一条　商品

1. 在商品的盘点以当月最末1日及次月1日举行为原则。

2. 在商品原则上采全面盘点，如因成本计算方式无须全面盘点或实施上有困难者，应签呈经理核准后始得改变方式进行。

3. 在商品的完工程度及液态物品温度密度的特性，商场超市各经管部门应制定盘点细则。

第十二条　其他项目

1. 外协加工料品：由各外协加工料品经办人员会同会计人员，必要时并应会同技术人员，共同赴外盘点，其盘存表一式三份，应由各外协厂商签认。

2. 寄存品：详列品名、规格、数量、金额、寄存厂商、结存数量，由寄存厂商签认。

3. 代加工品：详列品名、规格、数量、代加工场商、价值及结存数额，由代加工场商签认。

4. 寄库的商品：于盘点前全部清理出库，其未能出库者，应列明客户名称、品名、规格、原开统一发票号码，数量及原因呈核。

5. 销货退回的成品，应于盘点前办理退货手续，验收及列账。

6. 营业借出的成品，应于盘点前全部收回，借条一概不予承认，如有特殊情况，应签呈商场超市总经理核准。

7. 寄存品、代加工品、寄库品的盘点，适用依据盘点经过编造“盘点报告”。

8. 对外的外协合同应订明随时准予盘点及盘点盈亏的处理等条文。

◆ 不动产管理规定

一、通则

第一条　性质

本规定为商场超市不动产管理事务处理的准则。

第二条　目的

本规定在于加强不动产保护、改善、利用和不动产权利（指所有权处置权和收益权等）的得失等方面的管理，以提高不动产管理的科学性和规范性。

第三条　契约合同

当发生不动产权利的得失或变更时，必须签订契约，以使其权利关系明晰。但经过政府法定手续处理的，不包括在内。

第四条　管理人

对于远离商场超市且无法实行直接管理的不动产，应指定专门管理人。管理人由总务部总务科长提名，并经公司主管批准。

第五条　纳税管理人

根据政府有关规定，应由总务部长指定不动产纳税管理人，并报有关税务机构。

第六条　资料保管

不动产及其得失资料应由专人负责整理与保管。

二、权利转移

第七条　不动产文书

当发生不动产所有权得失时，有关部门必须将下列文书提交给总务科：

1. 契约：包括各类合同和证明文件。
2. 说明书：说明有关事由、影响、效果、对方与本公司的关系等。

第八条　文书盖章

上列文书如属总务科权限范围内的，由总务科在查实审核后盖章。如超出其权限范围，需经公司主管裁定后盖章。

第九条　登记申请

总务科持盖章后的文书，与对方办理有关手续，然后到有关机构办理不动产登记申请。

三、不动产借贷、租赁契约的签订与变更

第十条　土地、房屋的借贷

各部门在签订或变更土地、房屋的借贷与租赁契约时，必须提供契约和有关报告。后者包括事由、期限、支付方法、对方基本情况及不动产账面价值与现值等内容。

四、土地或房屋转移

第十一条　账面价值变更

当伴随着土地或房屋的转移，而发生其账面价值与实际价值不等时，应进行账面调整。

第十二条　转移说明书

各部门如发生不动产转移时，应填写账面变更书所列事项，并附说明书，提交给总务部总务科。

第十三条　实施

不动产的转移、变更及登记事项，由总务科负责。

五、不动产管理台账

第十四条　不动产管理台账

总务科应建立全商场超市的不动产管理台账，以全面把握全商场超市的不动产状况。不动产管理台账应包括下列账票与图表。

1. 公司所有土地

（1）地籍表。

（2）土地台账。

（3）土地课税台账。

（4）土地综合图。

（5）土地实测图。

（6）借出土地台账。

2. 借入土地

（1）借入土地台账。

（2）借入土地图。

（3）借入土地综合图。

3. 公司所有房产

（1）房产台账。

（2）借出房产台账。

（3）房产名册。

（4）建筑物分布图。

4. 借入房产

（1）借入房产台账。

（2）借入房产图。

◆ 财产溢余、损失的管理制度

一、财产溢余、损失的处理范围

1. 在经营过程中由于意外事故所造成的不能取得赔偿或挽回的财产损失；经过批准免予向责任人追赔而由企业报销的财产损失（如水灾、火灾、电灾、车祸、商品残损霉变和短缺以及超定额损耗等各种损失）。

2. 商场超市职工在工作中由于不按手续制度和操作规程办事以及责任心不强等因素所造成的错收或错付商品与现金、错记账卡、商品丢失短少或残损霉

变、低值易耗品短缺损失，以及商品价格问题而使商场超市遭受不可挽回的损失，均列为责任事故损失范围。

二、财产溢余、损失的处理原则

1. 凡月内发生的财产长短，须由经办人员调查原因、责任、签署处理意见，一周内上报主管领导，当月处理，及时转账并进行登记以便备查。

2. 对因违反制度和个人未守职尽责而造成损失的，应由责任人承担一部分或全部经济损失。

3. 发现盗窃、诈骗和其他情节严重的财产损失事故时，应立即向保卫部门和经理报告，由保卫部门处理。

三、财产溢余、损失的处理权限

1. 主管经理有权处理一次长短在100元以下的商品损益，超过100元的上报商场超市财务审计部。

2. 行政部有权处理一次长短在300元以下的低值易耗品、材料物资的损益，超过300元的上报商场超市财务审计部。

3. 财务审计部负责人有权处理一次长短在100元以上500元以下的财产损益，超过500元的上报商场超市经理处理。

4. 各级处理的财产损益，商品按一次一个品种、编号计算；其他损失按同一时间、同一地点、一次发生额计算。

5. 现金短少损失一律由责任人赔偿。

6. 发现大面值伪钞一律上报商场超市经理处理。

7. 商品残损变质削价处理损失权限应按照物价部门的有关规定处理。

四、财产溢余、损失的账务处理

1. 购进商品溢余的账务处理

发生商品溢余时，先通过“待处理财产损益”核算，待查明原因后分别不同情况处理。

（1）属于自然溢余的，作为“营业外收入”。

（2）属于供货单位多发商品，商店同意补作购进的，应补付货款。

（3）属于供货单位多发商品，商店不同意补作购进的，应按溢余金额减少“库存商品”，同时将溢余商品作为代管商品处理。

2. 购进商品损失的账务处理

尚待查明原因和需要报经批准转销的商品损失，先通过“待处理财产损

益”核算，待查明原因后分别不同情况处理。

（1）属于应由供应单位、运输机构、保险公司或其他过失人负责赔偿的损失，在“应收账款”或“其他应收款”核算。

（2）属于自然灾害造成的损失，应将扣除残料价值和保险公司赔款后的净损失转作“营业外支出”。

（3）属于无法收回的经济损失，报经批准后列作“经营费用”。

3. 库存商品溢余的账务处理

（1）在发生商品盘点溢余时，先通过“待处理财产损益”核算。

（2）报经商场超市经理批准后，作冲减“经营费用”处理。

4. 库存商品损失的账务处理

发生商品盘点损失时，先通过“待处理财产损益”核算，查明原因后，分别情况进行处理。

（1）属于应由保险公司或其他过失人赔偿的损失，在“其他应收款”核算。

（2）属于自然灾害造成的损失，应将扣除残料价值和保险公司赔款后的净损失转作“营业外支出”。

（3）属于无法收回的其他损失，报经批准后列作“经营费用”。

5. 低值易耗品、材料物资损失的账务处理

发生低值易耗品、材料物资盘点损失时，先通过“待处理财产损益”核算，查明原因后，分别情况进行处理。

（1）属于应由保险公司或其他过失人赔偿的损失，在“其他应收款”核算。

（2）属于自然灾害造成的损失，应将扣除残料价值和保险公司赔款后的净损失转作“经营费用”或“管理费用”。

（3）属于无法收回的其他损失，报经批准后列作“经营费用”或“管理费用”。

◆ 支票管理制度

一、支票的使用

1. 商场超市采购人员外出采购商品需用支票，领用时应事先登记，填写收款单位、支票用途、支票号码、预计用款金额等，由经手人在挂支单上签字或盖章。其他人员因工作需要购买物品或支付有关费用需借用支票时，要逐项登记日期、支票号码、款项用途、用款限额，并由借用人签字。财会人员在签发支票时，必须填写好日期、抬头、用途，金额大、小写，遇有特殊情况，也必

须填写日期、抬头用途。

2. 借用支票时，财会人员应根据商场超市采购人员提出的进货品种、数量，按照采购权限，确定资金使用限额，采购人员必须在规定的资金限额内严格掌握使用。遇到特殊情况需要超过使用限额时，要事先与财会人员联系，经财会人员同意后才能使用。否则造成银行“空额”影响用款或发生银行罚款时，由使用人负责。

3. 采购人员采购商品回到商场超市后，应持供货单位发货票按核算组填制挂支单（挂支单必须按规定的内容填写），并于当日进行清理，由于客观原因当日不能挂支时，应及时向财会人员报告实际使用数额，以便掌握资金。

4. “使用限额”当日有效。如当日未能使用而次日需继续使用时，须与财会人员重新研究确定限额。

5. 支票开好后，商场超市采购人员必须将存根数字和支票票面数字核对相符。支票存根必须按规定填写单位名称、金额、款项用途。

6. 商店财会人员要及时清理挂支，督促营业部门及时转账（本市不得超过7天，外埠不得超过20天），发现逾期挂支时，要及时查询，发现问题及时上报。

7. 为防止支票丢失或被盗，对未用完的支票，必须于当日交回商场超市财会部门注销。

二、支票的管理

1. 空白支票和支票印鉴，必须设专人负责保管。支票必须随签发、随盖章，不得事先盖章备用，严防支票遗失和被盗。

2. 财会部门要建立严格的支票管理制度。支票的购买、使用必须指定专人负责，并建立支票登记本，按照支票号码逐一进行登记。对已签发出的支票，要及时催报注销，并定期核对，做到心中有数，发现丢失短少，必须及时查找，同时向领导汇报。

3. 商场超市采购人员及有关人员每次借用支票一般不超过两张，特殊情况最多不得超过5张，已用的支票应于当日将支票存根和原始凭证一并交回财会部门。遇特殊情况当日报账有困难的，最多不得超过3天。财会部门接到交回的支票存根时，要核对号码及时注销。财会部门对借出的支票有权随时督促报账。

4. 借用支票人员对所借支票必须妥善保管，不得随便乱改。保管和签发支票要按规定办理，否则发生支票丢失而使国家财产遭受损失的，要追究当事人的责任，并根据情况赔偿部分或全部经济损失。

5. 借用支票人员一旦发现支票丢失被盗，应立即查找，及时向领导汇报。并向财会、保卫部门反映，迅速向银行办理挂失手续，向公安部门报案。

6. 签发支票时，支票用途项内容要填写真实，齐全，字迹要清晰，不得更改大小写金额，为避免签发空头支票，财会人员应准确地控制银行存款余额，及时正确地记载账务，定期与银行对账单进行核对，发现问题及时解决。

7. 严格结算办法，必须做到：

（1）不准签发空头支票。

（2）不准签发远期或空期支票。

（3）不准将支票出租、出借或转让给其他单位和个人使用。

（4）不准将支票做抵押。

（5）不准签发印鉴不全、印鉴不符的支票。

8. 支票使用要求

（1）支票金额起点为100元。

（2）支票有效期5天；背书转让地区的转账支票付款期为15天（自签发的次日算起，到期日遇假日顺延）。

（3）签发支票应按规定填写，未按规定填写，被涂改冒领的，由签发人负责。

（4）按银行的有关规定，因签发空头支票和支票印章与预留银行印鉴不符而造成的退票，银行处以5%，但不低于50元罚款。对屡次签发的，银行将给予警告，通报批评，直至停止签发支票。

9. 过期、作废支票要按号订在原始凭证序号中，妥善保管，不准乱扔乱放。

◆ 发票管理制度

为加强商场超市发票和资金往来专用发票的管理，结合商场超市具体情况，制定本制度。

第一条　发票和资金往来专用发票的购买

根据业务需要，所需要发票和资金往来专用发票由行政部向税务部门提出申请，编制购买计划，凭税务部门核发的“发票和资金往来专用票购领凭单”，到税务部门购买。

第二条　发票和资金往来专用发票的印刷办法

商店发票和资金往来专用票使用量较大或因经营业务特殊需要编制使用特定格式和多联发票及资金往来专用发票式样时，由商店提出，交商场超市财务审计部审查后，转行政部向税务部门申请并持税务部门核发的“印刷发票和资

金往来专用发票通知书”，到指定的印刷厂印刷。

第三条　发票和资金往来专用发票的领取

1. 商场超市所需的发票和资金往来专用发票的领取，统一由商店财会人员到行政部领取，其他人员不得领取。

2. 商场超市行政部应加强对发票和资金往来专用发票的管理，严格执行领用手续，建立“发票和资金往来专用发票领用登记簿”。

第四条　发票和奖金往来专用发票的登记办法

1. 购买、自印、发出时，要对数并按号码顺序登记，以便备查。按季向所在税务部门报送“企业使用发票和资金往来专用发票情况报表”。

2. 商场超市会计组对营业部门使用的发票，要核定固定本数，原则上每个营业部门保持一本，并以旧发票到会计室换取新发票。

第五条　发票和资金往来专用发票的使用

1. 发票和收据必须复写，按照号码顺序使用，内容必须填写齐全，抬头如不写单位，应划横线，文字数字必须端正、清楚，开票人必须要签全名。如果发现错开、错写必须作废，应另开一份，并将作废的一份贴在原存根联上一并保存，同时，在作废票上写清“作废”字样或加盖“作废图章”。

2. 营业部对已使用完的发票存根，由主任按照发票顺序号码，逐号进行检查，是否有空白发票、短联和短号。经主任检查无误后，用旧发票到商场超市会计室办理换取新发票手续，同时在旧发票封面上签字盖章。

第六条　发票和资金往来专用发票的管理办法

1. 商场超市会计室应责成专人对营业部的发票领取、使用、保管等情况进行经常的检查核对。

2. 商场超市会计室对营业部门交来的旧发票，按日、号码归类整理打捆，妥善保管。

3. 发票、资金往来专用发票存根保管期为5年。销毁发票存根，必须造册登记，并向所在税务部门提出书面申请，经税务部门批准后，方可销毁。

4. 商店营业部门变动时，财会人员和营业部门主任应将未使用和已使用的发票收回。交商店财会人员注销，统一管理。

第七条　个人销售凭证的使用和管理办法

1. 个人销售凭证的使用和管理，应按照发票的有关规定办理。

2. 个人销售凭证统一由行政部印刷。商店财务人员领取、发放，并按照领取的数量、编号顺序进行登记。

3. 对每个营业部门的个人销售凭证，加强管理，妥善保存，防止丢失。

4. 个人销售凭证是个人购买商品的一种证明，所以不得加盖任何公章。

第八条　增值税专用发票的管理、使用

1. 对本企业购领的增值税专用发票，应视同现金管理一样，建立账簿，严格领、发、存手续。

2. 销售给其他单位和个人均不得开具专用发票。一般纳税人到商店购买商品，如需开具专用发票，必须出示盖有一般纳税人认定专章的税务登记证副本，由商店会计室负责办理。

3. 填开给购货方的发票注意事项

（1）要填列单位名称，购销双方的税务登记号。

（2）交易价格与税款分别填列。

（3）专用发票金额栏是不含税的金额，若为含税价格则应用下列公式换成不含税价格。

$$不含税价格 = \frac{含税价格}{1 + 增值税率}$$

（4）金额栏与税额栏合计必须与价税合计栏（大写）相等。

（5）按照规定专用发票的开户银行及账号栏和购销双方的电话号码也要填写清楚。

4. 厂家开具的专用发票有以下情形之一者不得入账：

（1）没有填列售货方或购货方增值税纳税人登记号码。

（2）填列的纳税登记号与购货方或销货方的真实号码不相符。

（3）单联填写或上下联金额、增值税额等内容不一致。

（4）交易价格与税款计算有差错。

（5）适用税率与税款计算有差错。

（6）抵扣联没有加盖规定的印章。

以上规定、采购、合同、物价、财会各个环节都要认真执行，严格把关，避免疏漏。

◆ 现金收支管理办法

1. “现金收支旬报表”上的收入金额，是指由商场超市财务部汇入各部门银行账户内的金额，支出金额则仅指各部门的费用。各部门应行支付的一切费用，包括可控制费用与不可控制费用，均应自财务部汇入的额中支付。

2. 各单位的可控制费用统一于每月月底前由财务部就下月份各单位的费用概算一次（必要时得分次）汇入各部门的银行账户内备支。

3. 各部门的收入款项除财务部汇入的款项外，一律不得自行挪用商场超市内收回的应收账款（包括现金及支票）其收回的应收账款，应依账款管理办法的规定，悉数寄回商场超市财务部。

4. 现金收支旬报表的填写应一次复写两联，第一联于每旬第1日（即每月1日、11日、21日）中午以前就上旬收支逐项编制妥，连同费用科目的正式收据或凭单呈部门主管签核后以限时转送寄送财务部；第二联由各单位自行汇订成册作为费用明细账，并凭以于月底当天填制“费用预算分析表”。

5. 现金收支旬报表上的编号系指费用的笔项而言，采取每月一次连续编号方式，月内的每月编号应相互衔接并连续编至当月月底止，次月一日再行重新编号。

6. 现金收支旬报表上科目栏中类别的填写，系指依所发生的各项费用其分属类别，分别以“营”或“服”或“管”等字表示，其性质的区分如下：

（1）营业费用：凡属营业人员（包括营业主任及外务人员）所发生的费用。

（2）服务费用：凡属服务人员（包括服务主任及服务人员）所发生的费用。

（3）管理费用：凡营业费用及服务费用外所发生的一切费用。

7. 现金收支旬报表上科目栏中的“名称”系指各项费用的科目名称，其明细如下：

（1）营业费用：即营业人员（包括营业主任及外务员）所发生的下列费用。

①凡司机人员需要的汽油、机油、过桥费、寄车费等。

②凡营业人员计程车资及营业员因业务之需所付的差旅费。

③凡营业人员因业务上应酬所需支付者。

④凡营业人员薪资（包括本薪、机车津贴、交际津贴、成交奖金、各项加给及值班费等）。

⑤凡账款尾数无法收回，或倒账公司损失。

⑥凡营业人员所印名片费。

（2）服务费用：即服务人员（包括服务主任及服务员）所发生下列费用。

①凡司机服务人员所支的汽油、机油、过桥费、寄车费。

②凡服务人员所支之计程车资及服务人员因服务的需要所支的差旅费。

③凡服务人员因服务上的需要所支的交际费。

④凡服务全体员工的薪资（包括本薪、机车津贴、绩效奖金、加给及值班费等）。

⑤凡账款尾数无法收回的费用。

⑥凡服务全体同仁所印的名片费。

⑦凡单价在100元以下者的工具费。

（3）管理费用：凡营业费用及服务费用外所发生的费用。

①凡司机人员及服务人员外所支付的汽油、机油费。

②凡营业人员及服务人员外所支付的计程车资或差旅费。

③装载货物所支付的运费。

④凡日常所用的文具纸张费。

⑤凡清洁公司所支的费用。

⑥凡邮寄函件及包裹的邮资及购邮票费。

⑦凡业务上的长途电话及市区电话费。

⑧凡用电所支付的费用。

⑨凡用自来水所支付的费用。

⑩凡汽车修理及保养费等。

⑪凡刊登招员启事费等。

⑫凡订阅报章杂志所支付的费用。

⑬凡营业人员及服务人员外的薪资。

⑭凡营业人员及服务人员外所支付的交际费。

⑮房屋的租金。

⑯凡支付营业印花税。

⑰凡未能列入该分类科目的费用。

8. 上述所列费用项目，会计员应按其性质区分（即营业费用、服务费用、管理费用等）妥予分类报支，不得相互混淆。

9. 各部门全体员工的借支总额在3000元以内者得经商场超市主管核准后，由首存现金中先行借支，并限于每月10日发薪时一次扣回，其借支总额超过3000元者，应依权责划分逐笔专案报备核准后，始得由商场超市财务部汇寄支付。

10. 每月月底当天，商场超市会计员应凭留存之当月份该单位“现金收支旬报表”依费用类别分别统计其当月份各项费用的总额，详填于“费用预算分析表”中呈单位主管，就可控制费用中的各项费用其实际与预算的差异详加分析。

11. “费用预算分析表”一式两联，各单位应于每月3日前将此表（两联一起）连同“直线单位经营绩效评核表”一并寄送商场超市业务部，由业务部据以查核与“直线单位绩效评核表”所填的费用数字无误后，即转送商场超市财务部复核并呈具所属副总经理填具总评后，第一联由财务部留存，据以分析全场费用差异，第二联寄回各单位存查。

12. “费用预算分析表”上的费用率系指当月份的费用与营业额的百分比，“本月费用预算”一栏的计算公式如下：

（1）本月“服务费用”预算 = 上月服务费用 × （1 ± 本月服务收入成长率）

（2）本月“管理费用”预算 = 上月管理费用 ×（1 ± 本月营业及服务总收入成长率 × 20%）

（3）本月“营业费用”预算 = 上月营业费用 ×（1 ± 本月营业收入成长率）

◆ 会计核算基础工作规定

1. 为适应公司外向型经济的发展，充分体现会计集息的可检验性，特制定本规定。

2. 会计科目的运用及账户的设置、按《会计管理制度》执行，不得任意更改或自行设置，个别企业因业务需要新增科目时，须报总公司财务部批准。

3. 凭证一般采用记账凭证或收、付、转凭证，工业企业可采用收、付转凭证，贸易企业可采用记账凭证。

4. 会计核算组织程序：采用记账凭证汇总表核算程序，记账作证汇总表核算组织程序。

（1）根据审核后的原始凭证填制记账凭证。

（2）根据记账凭证汇总表编制记账凭证汇总表。

（3）根据记账凭证汇总登记总分类账。

（4）根据原始收付款凭证登记现金日记账和银行日记账。

（5）根据记账凭证及所附的原始凭证登记各明细分类账。

（6）月终，根据总分类账和各明细分类账编制会计报表。

记账凭证汇总表核算组织程序的特点是：先定期（5 天或 10 天）将所有记账凭证汇总编制成汇总表，然后再根据记账凭证汇总表登记总分类账。

记账凭证汇总表的编制方法是：根据一定时期的全部记账凭证，按照相同科目归类，定期（5 天或 10 天）汇总每一会计科目的借方本期发生额和贷方本期发生额，填写在记账凭证汇总表的相关栏内，以反映全部会计科目的借方本期发生额和贷方本期发生额。

5. 记账规划。

（1）记账须根据审核过的会计凭证。除按照会计核算要求进行转账时，用记账员写的转账说明作记账依据外，其他记账凭证都必须以合法的原始凭证为依据。没有合法的凭证，不能登记账簿，且每张记账凭证必须由制单、复核、记账、会计主管分别签名，不得省略。

（2）登记账簿时用钢笔写（除了复写的以外，不得使用铅笔和圆珠笔）。

（3）记账凭证和账簿上的会计科目以及子、细目用全称，不得随意简化或使用代号。

（4）会计分录的科目对应关系，原则上一种经济事项分别或汇总编一套分

录，不得将不同内容的多种经济事项合并编制一套分录。

（5）明细账应随时登记，总账定期登记，一般不超过10天。

（6）每一笔账须记明日期、凭证号码和摘要，经济事项的摘要不能过分简略，以保证第三者能看清楚。每笔账记完后，在记账凭证上划“✓”号。

（7）记账的文字和数字应端正、清楚、严禁刮擦、挖补或涂改，不得跳行隔页。应将空行或空页划斜红线注销。

（8）记账发生错误，更正方法有：

①记账前发现记账凭证有错误，应先更正或重制记账凭证。记账凭证或账簿上的数字差错，应在错误的全部数字正中划红线，表示注销，并由经办人员加盖小图章后，将正确的数字写在应记的栏或行内。

②记账后发现记账凭证中会计科目、借贷方式或金额错误时，先用红字填制一套与原用科目、借贷方向和金额相同的记账凭证，以冲销原来的记录，然后重新填制正确的记账凭证，一并登记入账。如果会计科目和借贷方向正确，只是金额错误，也可另行填制记账凭证，增加或冲减相差的金额。更正后应在摘要中注明原记账凭证的日期和号码，以及更正的理由和依据。

③报出会计报表后发现记账差错时，如不需要变更原来报表的，可以填制正确的记账凭证，一并登记入账。如果会计科目和借贷方向正确，只是金额错误，也可另行填制记账凭证，增加或冲减相差的金额。更正后应在摘要中注明原记账凭证的日期和号码，以及更正的理由和依据。

（9）红字冲账除了用于更正的错误外，还可用于以下事项：

①经济业务完成后，发生退回或退出。

②经济业务计算错误而发生多付或多收。

③账户的借方或贷方发生额需要保持一个方向。

④其他必须冲销原记数字的事项。

（10）各账户在一张账页记满后接记次页时，需要加计发生额的账户，应将加计的借贷发生总额和结出的余额记在次页的第一行内，并在摘要栏注明“承前页”。

（11）月末、季末、年末，记完账后应办理结账，为了便于结转成本和编制会计报表，需要发生额的账户，应分别结出月份、季度和年度发生额，在摘要栏注明“本月合计”、“本季合计”和“本年合计”的字样，在月结、季结数字上端和下端均划单红线，在年结数字下端划双红线。总结的数字本身均不得用红字书写。也可对发生笔数不多的账户不作结总。应随时对不需要加计发生额的账户，结出余额，并在月份、季度余额下端划单红线，在年度余额下端划双红线。

（12）编制会计报表前，必须把总账和明细账记载齐全，试算平衡，每个

科目的明细账各账户的数额相加总和同该科目的总账数额接对相符。不准先出报表，后补记账簿。

（13）年度更换新账时，需要结转新年度的余额，可直接过到新账各该账户的第一行，并在摘要栏内注明"上年结转"字样。必要时，详细注明余额组成内容，在旧账的最后一行数字下面注明"结转下年"字样。结转以后的空白行格包括不结转余额的账户，划一条单红线注销或盖戳注销。

6. 对账。

对账是为了保证账证相符，账账相符，账实相符。具体内容如下：

（1）账证核对：是指各种账簿（总账、明细分类账以及现金和银行存款日记账等）的记录与会计凭证（记账凭证及其所附的原始凭证）的核对，这种核对主要是在日常编制凭证和记账过程中进行。月终如果发现账账不符，就应回过头来对账簿记录与会计凭证进行核对，以保证账证相符。

（2）账账核对每月一次，主要是总分类账各账户期末余额与各明细分类账账面余额相核对，现金、银行存款二级账与出纳的现金，银行存款日记账相核对，会计部门各种财产物资明细类账期末余额与财产物资管理部门和使用部门的保管账相核对等。

（3）账实核对分两类：第一类现金日记账账面余额与现金实际库存数额相核对，银行存款日记账账面余额与开户银行对账单相核对，要求每月核对一次；第二类各种财产物资明细分类账账面余额与财产物资实有数额相核对，各种往来账款明细账账面余额与有关债权债务单位的账目核对等，要求每季核对一次。

7. 结账。

结账是结算各种账簿记录，它是在一定时期内所发生的经济业务全部登记入账的基础上进行的，具体内容如下：

（1）在结账时，首先应将本期内所发生的经济业务记入有关账簿。

（2）本期内所有的转账业务，应编成记账凭证记入有关账簿，以调整账簿记录。如待摊、预提费用应按规定标准予以摊销提取。

（3）在全部业务登记入账的基础上，应结算所有的账簿。

◆ 管理部与各部门有关明细账分记办法细则

1. 为避免同类工作重复，及时有效控制，节省人力，特定本办法。

2. 各部门原已有立账或类似统计表的记载较具功能及时效者，统由各部门自行控制设账，管理部不再另设进细账，而以总账统驭。

3. 上述明细账暂以应收账款（营建部门含预收定金）周转金等项试行，俟

实行后，再行检讨或增减。

4. 各部明细账至少每月与管理部核对一次，如有不符合部门当会同管理部追查原因并更正。

5. 有关的账册原则上一律使用统一格式，由管理部提供，仅划分工程部门与营业部门，但不增加人力、物力及从业人员的困扰，也可就原有而习惯的账册代用。

6. 每届月底各部门应提供管理部应收账款及周转金余额明细表，以资核对及备查。

7. 应收账款（营业部门含预收定金）除必须写明统一发票号码外，如超过3个月、半年、1年以上，其明细分别以△、*、※ 红色符号表示。

8. 周转金明细表除写明经手人支款性质外，尚需写明何时还款或冲转日期（如无把握亦必须预估），由管理部负责催办。周转金的使用，应尽量避免或减少，否则徒增利息负担（例如某部支用10万元按月息1.5%计算，一年即需负担18000元的利息），但长期性的周转金如工地及各部门的备用金除外。

9. 有关客户查询或对账由各部门各自处理，但遇官方或会计师查账时，管理部当会同部门经办人员，就有关资料备询并提示。

◆ 各部门月绩分析细则

1. 为使商场超市各级干部明了计划和已执行业务的成效，借以激励各级人员致力达成年度盈余目标起见，特规定逐月分析各部门执行年度经营计划业绩有关细则，以收预期管理绩效。

2. 日常收支资料的整理与提供。

（1）各部门每日发生收支传票或原始凭证必须根据权限的规定批准，经办人填妥分析表再依规定流程办毕有关手续，送回商场超市财务部登账，否则若与财务组的付款分析发生不相符时，增加复查的麻烦（当月各部核准的传票单据等财务必于当月登账，不可跨月）。

（2）各部门每10天应将收支累计和计划比较，以便追踪未达到目标者，以求改进。

3. 月终收支资料的整理与提供。

（1）当月的支付凭证如收据、统一发票等，应于次月3日前办妥各项手续转财务部，过期者概不受理。

（2）每月5日前各部门根据上月份的分析表计算出各部上月盈亏，格式如下表所示：

应收账款明细表

营建部

摘　　　要	1月	2月	3月	4月	5月	6月
公司场房第一期工程款	500000	500000	500000			
公司分店仓库工程款		32000				

周转金明细表

管理部

日期	经手人	摘要	还款期限	1月	2月	3月			
2	5	李某	购10吨钢筋	3/5		220000			
2	26	齐某	暂借2月份电力费	3/10		50000			

送稽核室或总经理核阅（根据分析表背面的公式计算并填写在该表上）。

4. 月绩稽效。

分析表的填写方式如下：

（1）目标额：系根据年度计划表填写，并考虑收支平衡，勿忘受高利息影响而使赚钱变为亏本。

（2）库存原物料：将上月底库存原物料+当月购入之原物料-（当月产值×成本率）

（3）销货：当月所开发票金额的累计。

（4）产值：产值即完工额（生产额），产值的计算必须与实际售价相符。

（5）赊欠累计：将上月底止的赊欠累计总额+本月当日的累计销货额-本月当日累计收款额

（6）收款：当月实际收回款额的累计。

（7）未完工累计：各部门所承包工程未完工部分累计（将上月底止未完工累计总额+本月当日累计订货）。

（8）小计：$\frac{\text{当月目标}\times 1/3}{1\sim 10\text{日合计}}$

合计：$\frac{\text{当月目标}\times 2/3}{1\sim 20\text{日合计}}$

总计：$\frac{\text{当月目标}}{1\sim 30\text{日（31日）合计}}$

（9）与目标比较：所订目标与实际比较，达到目标时用蓝笔，否则用红笔

填写，并算出达成率。

注：各项支出的原始单据、凭证，必须经权限规定批准，始可填写在分析表内，但勿将临时周转金、押标金，暂借款等项填入。

5. 本表每日填妥后呈阅，必要时由各部门主管与副总经理、总经理、常务董事共同研究改进。

6. 每月根据此表分析作为各部盈亏的参考。

◆报表管理办法

1. 本商场超市为求报表作业合乎时效，借以加速内部联系，特制定本办法。凡本商场超市的各项报表作业管理悉依本办法规定办理。

2. 本办法所称的报表系指为应管理上的需要所设置的报表，经总经理核准，并予正式编号后列入“报表目录”内。

3. 本商场超市的所有管理用的报表，除依使用单位及作业程序依序编号外，并另依报表之内容性质划分为管制报表、应复表单、一般表单（不包括各单位自用之统计表格）三类。

4. 各类报表的区分如下：

（1）凡报表的右上角，加盖有“管”字的，属第一类的管制报表，即列入管制的报表。

（2）凡报表的右上角，加盖有“复”字者，属第二类的应复表单，即由收发单位列入追踪并待收文单位答复的表单。

（3）凡报表的右上角未加盖字样者，属第三类之一般表单，即第一、第二类外并经正式编号列入“报表目录”的表单。

5. 各类报表的收发，统由总务部负责分别设置专册分类登记、追踪和管理。

6. 管制报表的收发一律限用本公司印制的“黄色信封”件交专人登记统计分发。

7. 管制报表依其应提报时区分为日报表、周报表、旬报表、月报表、半年报表、年报表。

8. 各部门对于管制报表的提报时间，除表上已载明应提报时间外，应按下列规定时间以挂号（或限时）邮寄总务部或派员送投总务部专设的收件箱，并由总务部负责登载其实际收文时间。

（1）年报表：依指定日期当天下午下班前，未指定日期者则为每年年底当天下午下班前。

（2）半年报表：依指定日期当天下午下班前，未指定日期者则为每年 6 月

月底当天下午下班前。

（3）月报表：依指定日期当天下午下班前，未指定日期者则为每月月底当天下午下班前。

（4）旬报表：每月的1日、11日、21日下午下班前。

（5）周报表：除另有规定的指定日期外，其余均应于每周末下午下班前。

（6）日报表：除另有规定的指定日期外，其余均应于每日下午下班前。

9. 各直线单位每月应呈报的管制报表明细由总务部于月底前负责列表通知，并就其呈报情形列入评核。

10. 各直线单位其应呈报的管制报表，凡依规定时间提报者（分公司以寄发的当地邮戳时间为凭），各项报表分别依下列得分规定按月由总务部根据其当月份的收文时间记录，分别核计月份单位报表提报的总得分，并依得分情形，分别编列名次呈报总经理核定后于每月10日前公布；凡连续两个月均列属最优的前三名者，则单位主管连同业务员均分别予以奖励，反之连续两个月均列属最差的后三名者，则单位主管连同业务员均应接受惩处。

（1）日报表：每件0.5分，逾时1日不予给分，逾时2日扣0.5分。

（2）周报表：每件1分，逾时1日不予给分，逾时2日扣1分。

（3）旬报表：每件2分，逾时1日不予给分，逾时2日扣1分、3日扣2分。

（4）月报表：每件3分，逾时1日不予给分，逾时2日扣1分、3日扣2分、4日扣3分。

（5）半年报、年报：每件5分，逾时1日不予给分，逾时2日扣1分、3日扣2分、4日扣3分、5日扣4分、6日扣5分。

11. 管制报表的设置或印制一律应事先会签经营会议经理后方可印制；如遇新增或内容有所修改时，应呈总经理核准后方可印制。

12. 凡遇报表新增或废除或内容修改时，各单位应自行参照公布或通知事项更替手存的报表目录，务使报表目录中的各表样张永保正确。

13. 各单位使用的报表如有告缺时，应以“报表请领单”向总务部请领补足。

◆ 呆账管理办法

第一条　本公司为处理呆账，确保公司在法律上的各项权益，特制定本办法。

第二条　各分公司应对所有客户建立“客户信用卡”，并由业务代表依照过去半年内的销售实绩及信用的判断，拟定其信用限额（若有设立抵押的客

户，以其抵押标的担保值为信用限额），经主管核准后，应转交会计人员善加保管，并填记于该客户的应收账款明细账中。

第三条　信用限额系指公司可赊销某客户的最高限额，即指客户的未到期票据及应收账款总和的最高极限。任何客户的未到期票款，不得超过信用限额，否则应由业务代表及业务主管、会计人员负责，并负所发生倒账的赔偿责任。

第四条　为适应市场，并配合客户的营业消长，每年分两次，可由业务代表呈请调整客户的信用限额，第一次为6月30日，第二次为12月21日，均经主管核准后，应转交会计人员善加保管，并填记于该客户的应收账款明细账中。

分公司主管视客户的临时变化，应要求业务代表随时调整各客户的信用限额，但若因主管要求业务代表提高某客户信用限额所遭致的倒账，其较原来核定为高的部分全数由主管负责赔偿。

第五条　业务代表所收受支票的发票人非客户本人时，应交客户以店章及签名背书，经分公司主管核阅后缴交出纳，若因疏忽所遭致的损失，则应由业务代表及分公司主管各负1/2的赔偿责任。

第六条　各种票据应按记载日期提示，不得因客户的要求而不提示或迟延提示，但经分公司主管核准者不在此限。

催讨换延票时，原票尽可能留待新票兑现后始返还票主。

第七条　业务代表不得以其本人的支票或代换其他支票充缴货款，如经发现，除应负责该支票兑现的责任外，以侵占货款依法追究其责任。

第八条　分公司收到退票资料后，倘退票支票为客户本人属发票人时，则分公司主管应即督促业务代表于一周内收回票款。倘退票支票有背书人时，应即填写支票退票通知单，一联送背书人，一联存查，并进行催讨工作，若因违误所造成的损失，概由分公司主管及业务代表共同负责。

第九条　各分公司对催收票款的处理，在一个月内经催告仍无法达到催收目的，其金额在20000元以上者，应即将该案移送法务室依法追诉。

第十条　催收或经诉讼案件，有部分或全部票款未能收回者，应取具检察机关证明、邮局存证信函及债权凭证、法院和解笔录、申请调解的裁决凭证、破产宣告裁定等，其中的任何一种证件，送财务部做冲账准备。

第十一条　没有核定信用限额或超过信用限额的销售而遭致倒账，其无信用限额的交易金额，由业务代表负全数赔偿责任。而超过信用限额部分，若经会计或主管阻止者，全数由业务代表负责赔偿，若会计或主管未加阻止者，则业务代表赔偿80%，会计及主管各赔偿10%。

若超过信用限额达20%以上的倒账，除由业务代表负责赔偿外，分公司主管则视情节轻重予以惩处。

第十二条　业务代表应防止而未防止或有勾结行为者，以及没有合法营业

场所或虚设行号的客户，不论信用限额如何，全数由业务代表负赔偿责任。

第十三条　设立未满半年的客户，其信用限额不得超过人民币20000元，如违反规定而发生呆账，由业务代表负责赔偿全额。

第十四条　各分公司业务主管、业务代表于其所负责的销售区域内，容许呆账率（即实际发生呆账金额除以全年销售净额的比率）设定为全年的5‰。

第十五条　各分公司业务主管、业务代表其每年发生的呆账率超过容许呆账率的惩处如下：

1. 超过5‰，未满6‰者，警告一次，减发年终奖金10%。

2. 超过6‰，未满8‰，申诫一次，减发年终奖金20%。

3. 超过8‰，未满10‰，小过一次，减发年终奖金30%。

4. 超过10‰，未满12‰，小过二次，减发年终奖金40%。

5. 超过12‰，未满15‰，大过一次，减发年终奖金50%。

6. 超过15‰以上，即行调职，不发年终奖金。若中途离职，于其任期中的呆账率达到上列的各项程度时，减发奖金的比例，以离职金计算。

第十六条　各分公司业务主管，业务代表其每年发生的呆账率低于5‰时的奖励如下：

1. 低于5‰（不包括5‰），高于4‰（包括4‰），嘉奖一次，加发年终奖金10%。

2. 低于4‰，高于3‰，嘉奖二次，加发年终奖金20%。

3. 低于3‰，高于2‰，小功一次，加发年终奖金30%。

4. 低于2‰，高于1‰，小功二次，加发年终奖金40%。

5. 低于1‰，大功一次，加发年终奖金50%。若中途离职，不予计算奖金。

第十七条　各分公司业务主管、业务代表以外人员的奖励，以该分公司每年所发生的呆账率，低于允许呆账率时实行。内容如下：

1. 低于5‰（不包括5‰），高于4‰（包括4‰），每人加发年终奖金5%。

2. 低于4‰，高于3‰，每人加发年终奖金10%。

3. 低于3‰，高于2‰，每人加发年终奖金15%。

4. 低于2‰，高于1‰，每人加发年终奖金20%。

5. 低于1‰，每人加发年终奖金25%。

第十八条　分公司因倒账催讨回收的票款，可作为其发生呆账金额的减项。

第十九条　法务室依第九条接受办理的呆账，依法催讨收回的票款减除诉讼过程的一切费用的余额，其承办人员可获得如下的奖金：

1. 在受理后6个月内催讨收回者，得20%的奖金。

2. 在受理后5年内催讨收回者，得10%的奖金。

第二十条　依第十一条已提列坏账损失或已准备冲转的呆账，业务人员及

稽核人员仍应视其必要性继续催收，其收回的票款，由催收回者获得30%奖金。

第二十一条　本办法的呆账赔偿款项，均在该负责人员的薪资中，自确定月份开始，逐月扣赔，每月的扣赔金额，由其主管签呈核准的金额为准。

◆ 会计档案管理制度

第一条　为加强商场超市会计管理，特制定本管理办法。

第二条　企业的会计档案包括：会计凭证、会计账簿、会计报告、查账报告、验资报告、财务会计制度以及与经营管理和投资者权益有关的其他重要文件，如合同、章程、董事会计等各种会计资料。

第三条　会计档案的保存。财务部应有专人负责保存会计档案，定期将财务部归档的会计资料，按顺序立卷登记有效。

会计档案的保管期限为两类：永久保存和定期保存。

会计档案保管期满需要销毁时，由会计档案管理人员提出销毁意见，经部门经理审查，总经理批准，报上级有关部门批准后执行。由会计档案管理人员编制会计档案销毁清册，销毁时应由审计部和财务部有关人员共同参加，并在销毁单上签名或盖章。

第四条　会计档案的借用。财务人员因工作需要查阅会计档案时，必须按规定顺序及时归还原处，若要查阅入库档案，必须办理有关借用手续。

商场超市各部门因公需要查阅会计档案时，必须经本单位领导批准证明，经财务经理同意，方能由档案管理人员接待查阅。

外单位人员因公需要查阅会计档案时，应持有单位介绍信，经财务经理同意后，方能由档案管理人员接待查阅，并由档案管理人员详细登记查阅会计档人的工作单位、查阅日期、会计档案名称及查阅理由。

会计档案一般不得带出室外，如有特殊情况，需带出室外复制时，必须经财务部经理批准，并限期归还。

第五条　由于会计人员的变动或会计机构的改变等，会计档案需要转交时，须办理交接手续，并由监交人、移交人、接收人签字或盖章。

档案名称	保管期限
1. 会计凭证类：	
原始凭证、记账凭证	15年
其中：涉及外来和对私改造的会计凭证	永久
银行存款余额调节表	3年
2. 会计账簿类：	

日记账	15 年
其中：现金和银行存款日记账	25 年
明细账、总账、辅助账	15 年
涉及外来和对私改造的会计账簿	永久
3. 会计报表类：	
主要财务指标报表	3 年
月、季度会报表	15 年
年度会计报表	永久
4. 其他类：	
会计档案保管清册及销毁清册	25 年
财务成本计划	3 年
主要财务会计文件、合同、协议	永久

◆ 商场超市账款管理办法

第一条　凡属商场超市销货或服务收入均应开立统一发票，并依序填入当天的“销货报告”或“服务收入报告”中，同时过入“人名别应收账款明细卡”中，不得漏开、短开或多开。

第二条　遇销货退回或重开发票时，均应将原开统一发票的收执联收回作废，并填制“销货退回通知单”，以赤字填入当天的“销货报告”或“服务收入报告”中列为其减项，同时在备注栏中注明原开发票日期，并过入“人名别应收账款明细卡”中。

第三条　遇销货退回应于销货发生的60天内依规定手续向当地税捐稽征机关办理抵缴，如超过60天者不得办理抵缴已缴的营业税及印花税。因此，遇有销货退回或发票重开而其日期超过60天以上者，应由客户赔偿税捐损失。退货或发票遗失其原因如系外务员疏忽所致，则税捐损失应责由外务员负责赔偿。

第四条　于销货当天若未能收回账款时，交货人（送达统一发票者）应与客户约定收款日并将填妥的“统一发票签收单”交由商场超市会计员妥善保管，“统一发票签收单”应具备下列各要点：

1. 交货人（送达统一发票者）于“统一发票签收单”上签名。
2. 经办人（成绩归属者）于统一发票副联签名。
3. 填明约定收款日期及约定付款条件。
4. 客户正式盖章后其签收人签名。

第五条　每笔未收款均应附有“统一发票签收单”。若有销货当天未交出该签收单或缺少规定要件的记载等事情，商场超市会计员应于次日上班早会前

报由单位主管纠正，务必按规定办理，否则应由单位主管签名负责。

第六条 商场超市会计员收回“统一发票签收单”后，应即将其“约定收款日”及“付款条件”逐笔登载于“人名别应收账款明细卡”的有关各栏中备查。

第七条 会计员应将“统一发票签收单”按“约定收款日”的先后次序排列妥为保管，遇有携出收款时应设登记簿由取单者签名备查，若于当天未能收回账款时，应即向取单者收回，注销登记。

第八条 凡账款约定收款日到达，商场超市会计员应主动转告账款归属人或请单位主管派员前往收取。如有客户要求延期付款事情发生时，前往收款人应将重新更改约定收款日填明于“统一发票签收单”中，并将该单交回会计员注销登记及更改“人名别应收账款明细卡”上的记载。

第九条 凡应收账款其约定收款日不得超过1个月，若有超过此一期限者，商场超市会计员应报单位主管在签单上签字同意。

第十条 账款收回时，商场超市会计员应即将其填入当天“出纳日报表”的“本回收款明细表”栏中，并过入“人名别应收账款明细卡”中，凭此销账及备查。

第十一条 收回现金者，应于当日或翌日上班时如数交会计员入账，若有延迟缴回或调换票据缴回者，均依挪用公款论处；收回票据的开票人若非与统一发票抬头相同者，应经同一抬头客户正式背书，否则应责由收款人亲自在票据上背书，并注明客户名称备查，若经查明该票据非客户所交付者，即视同挪用公款论处。

第十二条 票据到期日距统一发票开立日期不得超过30天者，其超过30天以上者应由经办人填具“交货通知（请示）单”并依权责划分办法处理。凡账款以分期付款方式收回时应由经办人提出与客户所立的合约书经单位主管呈报执行副总经理核准。

第十三条 凡销货退回或前开发票作废，又未取回原开发票收执联作废者，不得重开统一发票，唯经书面呈报总经理特准者不在此限。

第十四条 每月3日应详填“各员未收款明细表”（净额）两份，由经办人逐笔亲自签名承认未收，其约定收款日据统一发票开立日期超过1个月以上者并应注明原因，填妥后一份寄总公司财务部查核，一份呈报单位主管加强催收。

第十五条 “各员未收款明细表”总合计的金额应与月底当天的收款明细表的本日未收款余额的数字相符，逾期1个月及2个月以上，须将未收款明细表随同“各员未收款明细表”一并呈报。

第十六条 凡遇客户恶性倒闭，或收回票据无法兑现或未事先言明，而于

收款时尾款不付等事情，无法取得客户正式签署的“销货折让证明单”时，均视同坏账处理。坏账的发生，除按外务人员待遇办法等规定的赔偿办法办理外，该笔交易的成交奖金不准发给，其已发给者则应予追回。

第十七条 凡为维护市价事先与客户约定高开发票销货折让者，或事后同意客户尾款不付等事情发生，除应报请单位主管同意外，并应取得销货折让证明单，详填原因，由客户证明实收金额及证实签章后，交回各单位会计员处，该笔交易原交易应办退回，同时再记一笔实收金额的销货记录，其销货折让后的金额若低于最低价者，仍须补办低价请示手续。成交奖金的计算则依实售金额计算。

◆ 商场超市收银作业管理规程

收银作业是商场超市销售服务管理的一个关键点。收银台是商场超市商品、现金的“闸门”，商品流出、现金流入都要经过收银台；收银台在短暂的收银结账服务中，集中体现了整个商场超市的服务形象，是商场超市服务的一个重要部分。因此，要加强对商场超市收银作业管理。

1. 商场超市收银作业流程

收银作业可针对每日、每周、每月来安排流程。

(1) 每日工作流程。每日工作流程可分为营业前、营业中和营业结束后三个阶段做出安排。

营业前要做好营业准备工作，清洁、整理收银作业区；整理补充必备的物品，准备好零钱以备找零；检验收银机；了解当日促销品及促销活动事项，整理仪容、仪表，进行上岗仪式（或班前会）。

营业时收银员要招呼顾客，为顾客结账及商品装袋；配合促销活动的收银处理；顾客抱怨处理，对顾客适当引导；营业款缴纳，进行交接班。

营业后收银员还有工作要做，如整理各类发票及促销券；结算营业额；整理收银作业区卫生；关闭收银机并盖好防尘套；清洁、整理各类备用品；协助现场人员做好结束后的其他工作。

(2) 每周工作流程。收银作业每周工作流程包括收银作业必备物品申领；清洗购物车、篮（指商场超市）；更换特价宣传单；确定本周收银员轮班班次；兑换零钱；整理传送收银报表。

(3) 每月工作流程。收银作业每月工作要做好安排。包括准备发票，准备必备用品，协助会计申报营业税，整理汇总传送收银报表，收银机定期维修。

2. 商场超市收银员班次安排

收银人员班次要根据商场超市的营业时间、营业高峰、营业低峰、节假日

以及促销活动等做出安排，各种不同的业态商场超市营业时间不一样，班次安排也不一样。

（1）商场超市。商场超市一般营业时间为9：00～22：00，可安排早班8：30～16：30，晚班14：30～22：30。

（2）便利店。便利店一般24小时营业，分为早中晚三班，早班人7：00～15：00，中班15：00～23：00，晚班23：00～7：00。

（3）收银人员排班表。确定了基本班次以后，还要根据营业情况确定每一班次的人数、具体人员、上班及休假日期等具体内容，然后按月或按周编制收银人员排班表。

3. 收银作业规定

（1）收银员作业守则。收银员随身不可携带现金，收银台不许放置私人物品，收银员当班时不可擅自离岗，收银员不许给亲戚朋友结账。注意周围动态，发生异常及时通知主管。收银员应熟识商场超市营业活动，以回答顾客咨询。应使用规范的服务用语。当班时不能嬉耍聊天、看书、听耳机等。

（2）结账程序。收银员结账，要准确、迅速、礼貌。

结账步骤是：欢迎顾客，商品登录，结算商品总金额并告之顾客，收取顾客现金，找钱给顾客，商品入袋，诚心感谢。

（3）装袋服务。装袋并不是把商品放进袋子里就行了，装袋服务要按照一定规范来进行。

①根据顾客购买商品的数量来选择大小袋子。

②不同性质的商品分别装进不同的袋子。

③容易出水或味道较强烈的商品，先用其他购物袋包装好，再放进大的购物袋内。

④商品不能高过袋口，以免顾客手提不方便。

⑤掌握好装袋顺序：重、大、底部不稳的商品放置袋子底部，正方形或长方形的商品放在袋子两侧，瓶装和罐装的商品放在中间，容易碰损、破碎，较轻、较小的商品置于上方。

⑥装袋后提醒顾客不要遗忘商品。

（4）购物折扣作业。收银员要明确购买优惠折扣商品的对象，供应优惠折扣商品的种类，要能识别优惠卡、证的种类。购物折扣作业要按照规定做好登记工作，以便核对。

（5）离开收银台作业。收银员需要离开收银台时，要先将“暂停结账”提示牌放置在明显位置，将现金锁进抽屉，计算机关闭，钥匙随身携带不可留在收银台，并向邻近收银员、营业员言明去向及回来时间，如还有顾客等候结账，不可立即离开收银台。

（6）收银作业支援。营业高峰时，为了让顾客以最短时间完成结账付款程序，可以加开收银机、增加收银员，也可以请其他店员支援，协助收银员招呼顾客、帮助装袋等，以缩短顾客等候时间。

（7）营业后整理。营业结束后，应将收银机关闭清洁，将抽屉里现金、购物券、单据上交保管，空抽屉不必锁上。

（8）顾客要求兑换金钱的原则。为了免于影响正常收银及欺诈，对于顾客以纸钞兑换纸钞的要求，应予以婉言拒绝。若店旁设有公共电话、自动售货机、儿童游乐机之类的设施，可让顾客兑换小额的零钱。最好请顾客至服务台兑换零钱。

（9）退调商品的处理。退调商品的处理最好在服务台进行。顾客提出退调商品要求时，应先由指定人员依据商场超市的退调政策做合理的判断，并指定地点进行，以免影响正常的结账服务。

（10）商场超市员工购物。商场超市员工不可在上班时间内购物，员工购物时间须有统一的规定，在规定时间内员工所购买的商品，其购物发票应加上收银员的签署，并请店内主管加签，员工退调商品必须按正常手续进行，不可私下自行调换。

（11）商品管理。凡是通过收银区的物品，都必须经过付款结账。收银员应有效控制商品的出入，以避免厂商人员和店内人员擅自将商品带出店外。在卖场出入的厂商人员必须使用商场超市发给的佩挂证件。

（12）营业结束之后收银机管理。结束营业后，应将收银机内的所有现金、礼券、抵用券及各种单据转交到金库及指定地点放置妥当，空收银机的抽屉则不必关上，其目的在于避免夜间歹徒侵入卖场时破坏收银机。

（13）收银员每日收银作业评核。收银员结账服务的准确度，不仅关系到顾客的权益，还会影响商场超市的收入，所以每天要对收银误差进行评核，并定期对其工作表现做出考核。

4. 收银员待客作业要领

收银员待客作业应着重掌握仪容和态度两个方面。包括：整齐清洁的发型，适度的淡妆，清洁的指甲和干净的双手，统一的制服及服务证佩挂，鞋子保持整洁光亮。男店员及女店员的仪容要求范例。

女店员仪容管理：

（1）头发。

①染色是否自然？

②是否为一般发型？

（2）眼睛。

①眼部化妆是否太刺眼？

②眼睫毛是否整齐?
(3) 脸。脸妆是否太浓或庸俗?
(4) 耳朵。
①是否将耳环拿下?
②是否保持清洁?
(5) 口。
①口红是否太浓艳?
②有没有刷牙?
③有无口臭?
(6) 颈。颈部四周是否清洁?
(7) 肩膀。肩膀上有无掉落的毛发和头皮屑?
(8) 手。
①指甲有没有剪短?
②有没有把手环拿下?
③是否保持清洁?
(9) 衬衫。衬衫是否洗烫过?
(10) 口袋。口袋有无携带便条、文具和手帕?
(11) 裤子。
①是否洗烫过?
②裤线是否笔挺?
(12) 围裙。
①有没有洗烫?
②有没有佩挂服务证?
③有无脱线或破绽?
(13) 鞋子。
①是否干净光亮?
②后跟是否太高?
③有无污垢?
男店员仪容管理:
(1) 头发。
①有无头皮屑?
②有没有梳整齐?
(2) 耳朵。耳朵是否清洗干净?
(3) 口。
①有没有刷牙?

②有无口臭？

（4）手。

①指甲有没有剪？

②指甲里有没有污垢？

③有没有洗手？

（5）衬衫。

①是否保持干净？

②颜色是否太刺眼？

（6）围裙。

①是否清洁烫过？

②有没有佩挂服务证？

（7）口袋。口袋有无便条、文具和手帕？

（8）裤子。

①是否清洁？

②裤线是否保持笔挺？

（9）鞋子。

①是否完好光亮？

②后跟是否太高？

避免引起纠纷的状态用语及应对之道。由于顾客需求的多样性和复杂性，难免会有难以满足的情况出现，使顾客产生抱怨，而这种抱怨又常会在付账时向收银员发出，因此，收银员应熟练掌握一些应对的策略。

（1）当提出几种意见访问顾客时，应说："您是什么意思呢？"

（2）要希望顾客接纳自己的意见时，应说："实在是很抱歉，请问您……"

（3）暂时离开收银台时，应说："请您稍等一下。"

（4）重新回到收银台时，应说："真对不起，让您久等了。"

（5）提供意见让顾客决定时，应说："若是您喜欢的话，请您……"

（6）自己疏忽或没有解决办法时，应说："真抱歉"。

（7）不知如何回答顾客询问时，不可以说"不知道"，应回答"对不起，请您等一下，我请店长来为您解答。"

（8）有多位顾客等待结账，而最后一位表示只买一样东西且有急事待办时，对第一位顾客应说："对不起，能不能先让这位只买一件商品的先生（小姐）先结账，他好像很急的样子。"

（9）遇到顾客抱怨时，仔细聆听顾客的意见并予以记录，如果问题严重，不要立即下结论，而应请主管出面向顾客解释，其用语为："是的，我明白您的意思，我会将您的建议呈报店长并尽快改善。"

（10）当顾客询问特价商品情况时，先应口述数种特价品，同时拿宣传单给顾客，并告诉顾客："这里有详细的内容，请您慢慢参考选购。"

（11）当顾客买不到商品时，应向顾客致歉，并给予建议，其用语为："对不起，现在刚好缺货，让您白跑一趟，您要不要先买别的牌子试一试？"或"您要不要留下您的电话和名字，等新货到时立刻通知您？"

（12）顾客询问商品是否新鲜时，应以肯定、确认的态度告诉顾客："一定新鲜，如果买回去不满意，欢迎您拿来退钱或换货。"

（13）顾客要求包装礼品时，应告诉顾客（微笑）："请您先在收银台结账，再麻烦您到前面的服务台（同时打手势，手心朝上），有专人为您包装。"

（14）在店门口遇到购买了本店商品的顾客时，应说"谢谢您，欢迎再次光临。"（面对顾客点头示意）。

（15）收银空闲而顾客又不知要到何处结账时，应该说："欢迎光临，请您到这里来结账好吗？"（以手势指示结账台，并轻轻点头示意）

收银员怠慢顾客的种种表现：

（1）收银员互相聊天、嬉笑，当顾客走近时也不加理会。

（2）埋头打收银机，不说一句话，脸上没有任何表情。

（3）为顾客做入袋服务时，将属性不同的各类商品混放在同一购物袋内，或者将商品丢入袋中。

（4）未用双手将零钱及发票交给顾客，而且直接放在收银台上。

（5）当顾客询问时，只告诉对方"等一下"，即离开不知去向。

（6）当顾客在收银台等候结账时，收银员突然告诉顾客："这台机不结账了，请到别台机去"，即关机离开，让顾客重新排队等候结账。

（7）在顾客面前批评或取笑其他顾客。

（8）当顾客有疑虑或提出询问时，讲不该讲的话，如"不知道"，"不知道，你去问别人"，"卖光了"，"没有了"，"货架上看不到就没有了嘛"，"你自己再去找找看"，"那你想怎么样"等。

5. 金钱管理作业及应注意事项

商场超市的金钱管理从区域来划分，包括前台的收银过程金钱管理以及后台的金库管理。收银过程现金管理的目标是保持现金日报表上的短溢值为"零"，但在实际操作中很难做到短溢值为零，所以通常可以确定一个控制标准，收银差错率一般可控制在万分之四以内。其管理重点是：零用金管理、金钱收付管理、交接班管理、营业收入管理。

（1）零用金管理。为应付找零及零星兑换之需，每天开始营业前，各台收银机必须在开机前将零用金准备妥当，并铺在收银机的现金盘内。应注意的问题是：

①零用金应包括各种面值的纸钞及硬币，其数额可根据营业状况来决定，每台收银机每日的零用金应相同。

②收银员应随时检查零用金是否足够，以便及时兑换。

③零用金不足时，切勿大声喊叫，也不能与其他的收银台互换，可利用铃钟或广播的方式请相关主管进行兑换。

④执行零用金兑换作业时，应填写“兑换表”，并由指定人员进行。

(2) 金钱收付管理。收银员既负责售货收款，也负责退货、换货的付款及差额结算，所以收银员负有金钱收付管理的职责。应注意的问题是：

①收受顾客现金时，须口述“收您××元，找您××元，请您点收，谢谢。”

②在收到顾客纸钞时要注意辨识钞票的真伪。

③当顾客使用非现金的支付工具（如礼券、提货券、现金抵用券、中奖券等，可称为准现金）时，应确认是否有效及使用方式（如是否可找零、是否可分次使用、是否需开立发票等）。

④收受准现金之后，应立即使其作废，例如，签上收银员的姓名或盖上作废的印章，并放入收银机收银柜台的指定位置。

⑤售出商品退回需退款时，必须先检查退回的商品，如实填写退款单之后放入收银机内，再将现金取出。

(3) 交接班金钱管理。为了分清各班次收银员的金钱管理的责任，交接班时应注意：

①交班前应将零用钱备妥，并填妥有关报表。

②交接班时应相互清点金钱，清点完毕后由接班人员按收银机责任键。

③交班人员清点当班实收金钱，超过规定限额部分应填写投库记录表，并将金钱投库。

(4) 营业收入管理。

①每天除了在收银员交接班、打烊时做时段营业收入结算外，还必须选择一个固定时间做单日营业总结算。总结算时间的选择应避开营业高峰，并配合金融机构的营业时间，例如，每日下午3点，从收银机结出单日营业总结算的账条，此账条代表昨日3点至今日3点的单日营业总金额。3点以后再重新累计营业收入。

②单日营业结算后，应填写“每日营业结算明细表”。

③所得营业收入应在固定时间存入金融机构。存款事务应由指定人员负责，并妥善安排好存款日期、时间及路线等，以免途中发生意外事故。

6. 收银作业错误处理

收银员在作业过程中难免会有收银错误发生，对此，一是要及时发现，二

是要及时更正，三是要做好事后的检查工作。

（1）收银错误发生的原因。收银发生错误，既有收银员方面的原因，如多打或少打价钱，导致结账发生错误以及金钱收付发生错误。也有顾客方面的原因，如顾客携带现金不足、顾客临时退货等。

（2）结账发生错误时的处理。结账发生错误时，不论顾客对错，都必须预先致歉，并立即更正。如商品价格多打，且账单尚未打出，可询问顾客是否还要购买其他商品，如顾客不需要添购其他商品，则应将账单作废重新打单。如账单已经打出，应该将错打的账单收回，并重新打单。礼貌地请顾客在作废账单上签字，填妥作废账单记录本，并及时通知相关主管签名作证。如顾客携带现金不足，可建议顾客办理部分商品退货，已打印出的账单应收回作废，并礼貌地请顾客办妥相关手续。如顾客决定不买要求退货时，仍须保持热情的工作态度。

（3）金钱收付发生错误时的处理。收银员下班之前必须先核对收银机内的现金、准现金和当日中间收款（营业过程解缴金库的款项）的数量与收银机结出的应收数额是否一致。若发生收付差错，应分析原因，并由收银员写出报告书。当收付差错超过规定限额时，无论缺额还是盈余，收银员皆应承担相应的经济责任。

（4）作废账单处理。作废账单应及时登记在作废账单记录本上，其格式应为一式两联，其中一联随同作废账单转入会计部门或其他相关部门，另一联由收银部门自己留存。

若作废的账单遗失，即不能办理账单作废，应视同收银短缺，由收银员自行负责；所有作废账单应在营业总结账之前办理妥当，不可在结账后才补办；若同一笔交易有多张账单，只有其中一张发生错误时，也应将所有账单一并收回，再重新打单。

7. 检查收银作业

为了做好收银工作，一是要建立规范标准及制度；二是要提高收银员的素质；三是要加强检查工作。收银检查作业的内容主要有：

（1）收银台的抽查。为了检查收银员的工作表现，有关人员（专业检查人员、店长或值班长等）每天应不固定时间随机抽查收银台，内容包括：

①实收金额与应收金额是否相符。

②折扣总金额与折扣记录单的记录金额是否相符。

③检查收银机内各项密码及程序的设定是否有更动。

④检查每个收银台的必备物品是否齐全。

⑤收银员的礼仪服务是否良好。

⑥是否遵守收银员作业规则。

（2）清点金库现金。清点金库内所有现金及准现金的总金额与金库现金收支登录的总金额是否相等。

（3）每日营业结算明细表的正确性。每日营业结算明细表是各项财务资料计算以及日后营业方向确定的重要依据，这份表单必须定时、连续、正确地登录。

（4）检核前台“中间收款”与后台“金库收支”是否相符，以及每次执行中间收款作业时是否如实填写表单，检查相关主管对现金收支的处理是否诚实。

◆ 收取票据须知

1. 法定支票记载——金额、发票人图章、发票年月日、付款地，均应齐全，大写金额绝对不可更改，否则盖章仍属无效，其他有更改的地方，务必加盖负责人印章。

2. 在支票的抬头请写上“××商场超市”全称。

3. 跨年度时，日期易生笔误，应特别注意。

4. 字迹模糊不清时，应予退回重新开立。

5. 收取客票时，应请客户背书，并且写上“背书人××商场超市”，不可代客户签名背书。

6. “禁止背书转让”字样的客票，一律不予收取。

7. 收取客户客票大于应收账款时，不以现金或其他客户的款项找钱，应依下列方式处理。

（1）支票到期后，由公司以现金找还。

（2）另行订购抵账或抵交本付的账款中的一部分。

8. 本商场超市无销货折让的办法，如因发票金额误开或转交机关的商店佣金未扣时，需将原开统一发票收回，寄交公司更改或重新开立发票。

如无法收回而不得已需抵扣时，则于下次向公司订货时，以备忘录（Memo）说明经业务经理核准后扣除，不得于收款时，扣除货款或以销货折让的方式办理，否则尾数由业务人员负责。

◆ 退票的处理制度

1. “退票通知书”由信用科填发，业务人员收到后应先行核对，并于3日内将回执联填妥后寄信用科。

2. 业务人员收到退票通知书后应于15日内（客票应即时）前往洽收，并将结果填写“退票洽收报告”寄回信用科，否则若发生问题，概由业务人员负

责，如因未能如期洽收，应先函告信用科，并说明拟往洽收的日期，以确保时效，维护公司的权益。

3. 退票洽收若系换票，新开的票期不得超过退票通知书填发日期45天，否则计算收款成绩时，扣减该票金额的80%，超过75天则扣减100%。

◆ 问题客户的处理制度

1. 业务人员于访问客户或退票洽收时，如发现客户有异常现象，应填写"问题客户报告单"，并建议采取措施，或视情况填写"坏账申请书"呈请批准，由征信科追踪处理。

2. 业务人员因疏于访问，未能明了客户的情况变化，并填写"问题客户报告单"通知公司，致公司蒙受损失时，业务人员应负责赔偿该项损失25%以上的金额。

3. 为掌握公司全体客户的信用状况及来往情况，业务人员对于所有的逾期应收账款，均应将未收款的理由，详细陈述于账龄分析表的备注栏上，以供公司参考，否则此类账款将来因故无法收回形成呆账时，业务人员应负责赔偿25%以上的金额。

◆ 账单的移交及对账制度

1. 账单移交时，应填写"账款移交清表"一式四份，移交人、接收人及核对人均应签名以示负责，其中两份寄交征信科及账款组，接收人接交时，除核对账单金额外，并应注意是否经过客户签认，账单不可私下移交。

2. 商场超市财务部得随时对客户办理通讯或实地对账，以确定业务人员手中账单的真实性。

3. 商场超市财务部得定期3个月1次核对业务人员手中的账单，或不定期于特殊目的下，抽查业务人员手中账单。

4. 商场超市业务部主管及主任应随时核对业务人员手中的账单，并负督促收款工作及催收的责任。

◆ 应收票据、应收账款处理准则

第一条　为确保商场超市权益，减少坏账损失，依《国内营业处理办法》第六条的规定，特制定本准则。

第二条　商场超市各营业部门应依国内营业处理办法第四条的规定办妥客

户征信调查，并随时侦查客户信用的变化（可利用机会通过 A 客户调查 B 客户的信用情形），签注于征信调查表相关栏内。

第三条　商场超市营业部门，至迟应于出货日起 30 日内收款，唯不锈钢及特殊钢可参照同业习惯，应于 55 天内收款。如超过上列期限者，总管理处即依查得资料，就其未收款项详细列表通告各营业部门主管核阅以督促加强催收。如超过 60 天尚未收回其金额在 5 万元以上者，营业部门应即填列应收账款未收报告表送总管理处参考办理。

第四条　赊售货品收受支票时，应注意：

1. 注意发票人有无权限签发支票。

2. 非该商号或本人签发的支票，应要求交付支票人背书。

3. 注意查明支票有效的绝对必要记载事项，如文字、金额、到期日、发票人盖章等是否齐全。

4. 注意所收支票账号号码越少表示与该银行往来期间越长，信用较为可靠（可直接向付款银行查明或请财务部协办）。

5. 注意所收支票账户与银行往来的期间、金额、退票记录情形（可直接向付款银行查明或请财务部协办）。

6. 支票上文字是否经过涂改或变造。

7. 注意支票记载何处不能修改（如大写金额），可更改者是否于更改处加盖原印鉴章，如有背书人时应同时盖章。

8. 注意支票上的文字记载（如禁止背书转让字样）。

9. 注意支票是否已逾到期日 1 年（逾期 1 年失效），如有背书人，应注意支票提示期日是否超过第 6 条的规定。

10. 尽量利用机会通过 A 客户注意 B 户支票（或客票）的信用。

第五条　本商场超市收受的支票提示付款期限，至迟应于到期日后 6 日内办理。

第六条　本商场超市收受的支票“到期日”与“兑现日”的计算如下：

1. 本埠支票到期日当日兑现。

2. 近郊到期日 2 日内兑现。

第七条　所收支票已缴交者，如退票或因客户存款不足及其他因素，要求退回兑现或换票时，营业单位应填具票据撤回申请书经部门主管签准后，送总管理处办理，营业部门取回原支票后，送总管理处办理，营业部门取回原支票后，必须先向客户取得相当于原支票金额的现金或担保品，或新开支票，方可将原支票交付，但仍须依上列规定办理。

第八条　应收账款发生折让时，应填具折让证明单，并呈主管批准后方可办理（如急需时得先行以电话取得主管的同意，而后补办），或遇有销货退回

时，应于出货日起60天内将交寄货运收据及原始统一发票取回，送交会计人办理（如不能取回时，应向客户取得销货退回证明），其折让或退回部分，应设销货折让及销货退回科目表示，不得直接由销货收入项下减除。

第九条　财务部门接到银行通知客户退票时，应即转告营业部门，营业部门对于退票，无法换回现金或新票时，应即寄发存证信函通知发票人及背书人，并迅速拟订善策处理，并由营业部门填送呆账（退票）处理报告表，随附支票正本（副本留营业部门供备忘催办）及退票理由单，呈送总管理处依法办理。

第十条　营业部门对退票申诉案件送请总管理处办理时应即提供下列资料：

1. 发票人及背书人户籍所在地（先以电话告知财务部）。

2. 发票人及背书人财产，如土地应注明所有权人、地段、地号、面积等，其他财产应注明名称、存放地点、现值等。

3. 其他投资事业。

第十一条　总管理处接到呆账（退票）处理报告表，经呈准后2日内应依法申诉，并随时将处理情形通知各有关单位。

第十二条　上列债权确认无法收回时，应专案列表送总管理处，并附原呆账（退票）处理报告表存根联及税捐机关认可的合法凭证（如法院裁定书、当地警察证明文件、邮政信函等）呈总管理处总经理核准后，方可冲销应收账款。

第十三条　依法申诉而无法收回债权部分，应取得法院债权凭证，交商场超市财务部列册保管，倘事后发现债务人（利益偿还请求权时效为15年内）有偿还能力时，应依上列有关规定申请法院执行。

第十四条　本商场超市营业人员不依本准则的各项规定办理或有勾结行为，致使本商场超市权益蒙受损失者，依人事管理规则议处，情节重大者移送相关部门处理。

◆ 问题账款管理办法

第一条　为妥善处理“问题账款”，争取时效，维护本商场超市与营业人员的权益，特制定本办法。

第二条　本办法所称的“问题账款”，系指本商场超市营业人员于销货过程中所发生被骗、被倒账。

收回票据无法如期兑现或部分货款未能如期收回等情况的案件。

第三条　因销货而发生的应收账款，自发票开立之日起，逾两个月尚未收回，亦未按公司规定办理销货退回者，视同“问题账款”。但情况特殊经呈报总经理特准者，不在此限。

第四条　“问题账款”发生后，该单位应于2日内，据实填妥“问题账款

报告书”（见下表），并检附有关证据、资料等，依序呈请单位主管查证并签注意见后，转请法务室协助处理。

问题账款报告书

年　月　日

基本资料栏	客户名称			
	公司地址		电话	
	工厂地址		电话	
	负责人		洽办人	
	开始往来日期		交易项目	
	平均每月交易额		授信额度	
	问题账金额			
	（1）发生原因：□客户倒闭　□拖延付款　□质量不良　□数量不符　□客户要求延后付款　□其他（　） （2）经过情况：			

核准：　　　　复核：　　　　制表：

第五条　前条报告书上的基本资料栏，由单位会计员填写，经过情况、处理意见及附件明细等栏，由营业人员填写。

第六条　法务室应于收到报告书后2日内，与经办人及单位主管会商，了解情况后拟订处理办法，呈请总经理批示，并即协助经办人处理。

第七条　经指示后的报告书，法务室应即复印一份通知财务部备案，如为尚未开立发票的“问题账款”，则应另复印一份通知财务部备案。

第八条　经办人填写报告书，应注意：

1. 务必亲自据实填写，不得遗漏。

2. 发生原因栏如填“其他”时，应在括弧内简略注明原因。

3. 经过情况栏应从与客户接洽之日起，依时间的先后，逐一载明至填报日期止的所有经过情况。本栏空白若不敷填写，可另附白纸填写。

4. 处理意见栏供经办人自己拟具赔偿意见用，如有需公司协助者，也请在本栏内填明。

第九条　报告书未依前条规定填写者，法务室得退回经办人，请其于收到原报告书2天内重新填写提出。

第十条　“问题账款”发生后，经办人未依规定期限提出报告书，请求协

助处理者，法务室得不予受理。逾15天仍未提出者，该“问题账款”应由经办人负全额赔偿责任。

第十一条　商场超市会计员未主动填写报告书的基本资料，或单位主管疏于督促经办人于规定期限内填妥并提出报告书，致经办人应负全额赔偿责任时，本商场超市主管或会计员应连带受行政处分。

第十二条　“问题账款”处理期间，经办人及其部门主管应与法务室充分合作，必要时，法务室得借阅有关部门的账册、资料，并得请求有关部门主管或人员配合查证，该部门主管或人员不得拒绝或借故推托。

第十三条　法务室协助营业部门处理的“问题账款”，自该“问题账款”发生之日起40天内处理，尚未能处理完毕的，除情况特殊经报请总经理核准延期赔偿者外，财务部应依第十四条的规定，签拟经办人应赔偿的金额及偿付方式，呈请总经理核定。

第十四条　各员销售时，应负责收回全部货款，遇倒账或收回票据未能如期兑现时，经办人应负责赔偿售价或损失的50%（所售对象为私人时，经办人员应负赔偿售价或损失的100%），但收回的票据，若非统一发票抬头客户正式背书，因而未能如期兑现或交货尚未收回货款，或不按商场超市规定作业，手续不全者，其经办人应负责赔偿售价或损失的80%。产品遗失时，经办人应负责赔偿底价100%（以上所称的售价如高于底价时，以底价计算）。上述赔偿应于发生后即行签报，若经办人于事后追回产品或货款时，应悉数缴回公司，再由公司就其原先赔偿的金额依比例发还。

第十五条　本办法各条文中所称“问题账款发生之日”如为票据未能兑现，系指第一次收回票据的到期日，如为被骗则为被骗的当日，此外的原因，则为该笔交易发票开立之日起算第60天。

第十六条　经核定由经办人先行赔偿的“问题账款”，法务室仍应寻求一切可能的途径继续处理。若事后追回产品或货款时，应通知财务部于追回之日起4天内，依比率一次退还原经办人。

第十七条　法务室对“问题账款”的受理，以报告书的收受为依据，如情况紧急时，得由经办人先以口头提请法务室处理，但经办人应将报告书于次日补具。

第十八条　经办人未据实填写报告书，以致妨碍“问题账款”的处理者，除应负全额赔偿责任外，负责部门并得视情节轻重签请惩处。

第九章　商场超市总务管理制度

◆ 自行车库管理制度

1. 商场超市自行车库只存放本商场超市员工上下班用自行车，超过一周不取的车辆，行政部自行处理，长时间出差时，要向管理人员打招呼。

2. 凭有标志车筐存放车辆。

3. 要按规定位置放置车辆。

4. 爱护车室内公用设备，损坏赔偿。

5. 保持车室内卫生，不扔废弃物。

6. 要文明存车，服从管理员管理，按顺序存放，不得损坏他人车辆。

◆ 废旧包装物品回收管理制度

1. 凡属废旧包装物品，均由商场超市行政部统一回收，各部门不得自行对外处理。

2. 商场超市各部门在拆箱或开包时，要尽量保持包装物完好，要指定专人负责。废旧包装物品应及时送到行政部指定存放地点。

3. 行政部设专人管理，回收的包装物要按类型、规格码放整齐，必要时要进行加工处理，及时联系回收单位，做好防火、防雨工作。

4. 对外处理废旧包装物品要坚持尽可能多收益的原则。收入根据商场超市有关规定除上交财审部外，某余部分奖励上交单位和行政部。

5. 回收工作做得好的单位，由行政部报请商场超市可对其进行表扬或奖励。

6. 回收工作中行政部与各部门之间要做好登记工作。

◆ 行业管理制度

为保证商场超市各项业务活动顺利进行，商场超市在购、销等工作中应加强行业管理，加强法制观念。

1. 商场超市在经营过程中，应注意各项手续齐备，特别是对方应提供的准运证、调运证、生产许可证、经营许可证、卫生许可证、代理批文、商标注册

等各种证件，应在内容上、时间上与实际相符并要有专人负责存档、保管。商场超市经理要切实负起责任，避免造成损失。一旦出现问题要及时向场经营部汇报。对造成不良影响和经济损失的要追究其主管经理及当事者的责任。

2. 商场超市在经营过程中，要严格执行《产品质量法》、《反不正当竞争法》、《消费者权益保护法》及有关政策法规。

3. 为有效地保护消费者的合法权益，切实树立国有商业的良好信誉，各柜台对所售出商品的质量要实行“先行负责制”，避免出现因质量问题而发生纠纷。

4. 如商场超市经营的商品涉及专项管理的，要先向商场超市经营部申报，待手续完备后，方能经营，若违反制度，一经发现，追究其主管经理责任。

5. 企业法人营业执照正本由商场超市总经理办公室负责悬挂在总经理办公室墙上；专项商品经营许可证、广告经营许可证、卫生许可证的正本由总经理办公室负责存档。

6. 企业法人营业执照副本、专营证副本、许可证副本由市场经营部归档、保存。

7. 各柜组、各部室因公事需要借用执照副本时，要向市场经营部出具盖有本部门公章的借条，借条内容包括：事由、前往单位借用人签字，用后要及时送还。

◆ 办公用品管理规定

办公物品的购买

第一条　为了统一限量，控制用品规格以及节约经费开支，所有办公用品的购买，都应由办公用品管理员统一负责。

第二条　根据办公用品库存量情况以及消耗水平，向办公用品管理室经理报告，确定订购数量。如果办公印刷制品需要调整格式，或者未来某种办公用品的需要量将发生变化，也一并向管理经理提出。

调整印刷制品格式，必须由使用部门以文书形式提出正式申请，经企划部门审核确定大致的规格、纸张质地与数量，然后到专门商店采购，选购价格合适、格式相近的印刷制品。

第三条　在办公用品库存不多或者有关部门提出特殊需求的情况下，按照成本最小原则，选择直接去商店购买或者订购的方式。

第四条　在各部门申请的办公用品中，如果包含有需要订购的办公用品，则申请部门还必须另填一份订购单，经办公用品管理部门确认后，直接向有关

商店订购。

办公用品管理部门，必须依据订购单，填写“订购进度控制卡”，卡中应写明订购日期、订购数量、单价以及向哪个商店订购等。

第五条　按订购单以及订购进度控制卡检查所订购办公用品，以及在预定日期送到与否。

第六条　所订购办公用品送到后，按送货单进行验收，核对品种、规格、数量与质量，确保没有问题后，在送货单上加盖印章，表示收到。然后，在订购进度控制卡上做好登记，写明到货日期、数量等。

第七条　收到办公用品后，对照订货单与订购进度控制卡，开具支付传票，经主管签字盖章，作好登记，转交出纳室负责支付或结算。

第八条　办公用品原则上由总公司统一采购、分发给各个部门。如有特殊情况，允许各部门在提出“办公用品购买申请书”的前提下就近采购。在这种情况下，办公用品管理部门有权进行审核，并且把审核结果连同申请书一起交付监督检查部门保存，以作为日后使用情况报告书的审核与检查依据。

办公物品的申请、分发领用及报废处理

第九条　各部门的申请书必须一式两份，一份用于分发办公用品，另一份用于分发领用用品台账登记。在申请书上要写明所要物品、数量与单价金额。

第十条

1. 接到各部门的申请书（两份）之后，有关人员要进行核对，并在申请受理册上做好登记，写上申请日期、申请部门、用品规格与名称以及数量，然后再填写一份用品分发传票给发送室。

2. 发送室进行核对后，把申请的全部用品备齐，分发给各部门。

3. 用品分发后做好登记，写明分发日期、品名与数量等。一份申请书连同用品发出通知书，转交办公用品管理室记账存档；另一份作为用品分发通知，连同分发物品一起返回各部门。

第十一条　对决定报废的办公用品，要做好登记，在报废处理册上写清用品名称、价格、数量及报废处理的其他有关事项。

办公物品的保管

第十二条　所有入库办公用品，都必须一一填写台账（卡片）。

第十三条　必须清楚地掌握办公用品库存情况，经常整理与清扫，必要时要采取防虫等保全措施。

第十四条　办公用品仓库一年盘点两次（6 月与 12 月）。盘点工作由管理室主任负责。盘点要求做到账物一致，如果不一致，必须查找原因，然后调整

台账，使两者一致。

第十五条　印刷制品与各种用纸的管理以照盘存的台账为基准，对领用的数量随时进行记录并进行加减，计算出余量。一旦一批消耗品用完，立即写报告递交办公室主任。

第十六条　必须对商场超市各部门所拥有的办公日用低值易耗品，主要指各种用纸与印刷制品作出调查。调查方式是，每月 5 日对前一月领用量、使用量以及余量（未用量）做出统计，向上报告。办公用品管理室对报告进行核对，检查各部门所统计的数据是否与仓库的各部门领用台账中的记录相一致。最后把报告分部门进行编辑保存。

对办公物品使用的监督与调查

第十七条　对商场超市各部门进行监督调查的内容包括：

1. 核对用品领用传票与用品台账。
2. 核对用品申请书与实际使用情况。
3. 核对用品领用台账与实际用品台账。

第十八条

1. 核对收支传票与用品实物台账。
2. 核对支付传票与送货单据。

◆ 商场超市办公物品管理制度

第一条　行政管理部负责商场超市办公用品、办公设备、低值易耗品、通信设备的采购、保管与发放，电脑及附属设备的购置与管理，由信息管理部设专人负责。

第二条　商场超市各部门将所需办公用品提前半个月报至行政管理部，行政管理部根据实际用量和库存情况制定购置计划，经总裁批准后购置。

第三条　特需办公用品、低值易耗品和通信设备，须经主管总裁批准，由行政管理部负责购置，然后记入备品保管账目。

第四条　备品发放采取定期发放制度，每月的 1 日和 15 日办理，其他时间不予办理。

第五条　备品仓库设专人负责。备品入库需根据入库单严格检查品种、数量、质量、规格、单价是否与进货相符，按手续验收入库，登记上账。未办入库手续，财务一律不予报销。

第六条　备品保管实行"三清、两齐、三一致"，即材料清、账目清、数量清，摆放整齐、库房整齐，账、卡、物一致，做到日清月结。

第七条　做好出库管理。在日清月结的条件下，月末必须对所有单据按部门统计，及时转到财务部结算。

第八条　各部门设立耐用办公用品档案卡，由行政管理部定期检查使用情况，如非正常损坏或丢失，由当事人赔偿。

第九条　行政管理部负责收回商场超市调离人员的办公用品和物品。

第十条　行政管理部建立商场超市固定资产总账，对每件物品要进行编号，每年进行一次普查。

◆ 商场超市办公用品发放规定

第一条　本商场超市为规范办公用品的发放工作，特制定本规定。

第二条　商场超市各部门应本着节约的原则领取、使用办公用品。

第三条　各部门应指定专人管理办公用品。

第四条　各部门应于每月28日前将下月所需办公用品计划报办公室。办公室于每月6日前一次性发放各部门所需办公用品。

第五条　采购人员须根据计划需要采购，保证供应。

第六条　办公用品入库和发放应及时记账，做到账物相符。

第七条　任何人未经允许不得进入办公用品库房，不得挪用办公用品及其他物资。库房要做到类别清楚、码放整齐。

第八条　应加强库房管理和消防工作，防止失盗、失火。

◆ 办公消耗品管理规定

第一条　本商场超市为加强对办公消耗品的管理，特制定本规定。

第二条　办公消耗品是指文具、纸张、账本及其他印刷物品。

第三条　办公消耗品每年固定额度，各部门及有关人员必须节约使用，避免浪费。

第四条　办公消耗品的购买与管理，由总务部负责，下设保管员处理领用事务。

第五条　总务部必须把握消耗品在正常情况下每月的平均消耗量，以及各种消耗品的市场价格、消耗品的最佳采购日期。在此基础上，确定采购量与采购时间，以最小的采购量满足日常事务运营对消耗品的基本需求。

第六条　对于特殊场合所用的特殊办公用品，使用部门必须先提出书面申请，总务部据此进行必要的调查后决定是否准予采购。如果一次采购价格总额超过规定数额时，须经该部门主管同意，必要时请示总裁。

第七条　在订制各种账票时，如果需要改动原格式或者重新设计新格式，使用部门的主管必须起草正式文件或方案，若有相关部门，则需要一式多份，然后将这些材料送至总务部，并附上委托订制或订购申请单。之后，总务部在其责权范围内，审核新格式、订购数量是否合适，以及新格式的适用性与时效性等。通过审核后，还必须就是否由本公司自行复制或复印，还是委托外部进行印刷等问题，与申请部门作进一步协商。

第八条　向总务部领取办公消耗品时，必须填写申请书，写明申请时间、使用场所（部门名称）以及物品名称与数量。同时，申请者以及其部门主管必须加盖印章或签字。另外，特殊办公消耗品的申请，必须填写用途。

第九条　局部使用或特殊用途的账簿传票的订购与领用，统一由总务部调控与管理。使用部门或申请者必须按特殊的程序提出申请。

第十条　总务部必须在填写办公消耗品购进登记簿的基础上，对照各申请采购传票，在每月末进行统计，向总裁做出报告。

◆ 文具用品管理制度

第一条　为使办公文具用品管理规范化，特制定本制度。

第二条　本制度所称办公文具分为消耗品、管理消耗品及管理品 3 种。

1. 消耗品：铅笔、刀片、胶水、胶带、大头针、图钉、笔记本、复写纸、卷宗、标签、便条纸、信纸、橡皮擦、夹子等。

2. 管理消耗品：签字笔、荧光笔、修正液、电池、直线纸等。

3. 管理品：剪刀、美工刀、订书机、打孔机、钢笔、打码机、姓名章、日期章、日期戳、计算机、印泥等。

第三条　文具用品分为个人领用与部门领用两种。个人领用指个人使用保管的用品，如圆珠笔、橡皮擦、直尺等。部门领用指本部门共同使用的用品，如打孔机、订书机、打码机等。

第四条　消耗品可依据历史记录（如以过去半年耗用平均数）、经验法则（估计消耗时间）设定领用管理基准（如圆珠笔每月每人发放一支），并可随部门或人员的工作状况调整发放时间。

第五条　消耗品应限定人员使用，自第三次发放起，必须以旧品替换新品，但纯消耗品（如直线纸）不在此限。

第六条　管理品移交时如有故障或损坏，应以旧换新，如遗失应由个人或部门赔偿、自购。

第七条　文具的申请应于每月 25 日由各部门提出“文具用品申请单”，交管理部统一采购，并于次月一日发放，但管理性文具的申请不受上述时间限制。

第八条　各部门设立“文具用品领用记录卡”，由管理部统一保管，在文具领用时作登录使用，并控制文具领用状况。

第九条　文具严禁带回家私用。

第十条　文具用品一般由管理部向文具批发商采购，其中必需品、采购不易或耗用量大的物品，应酌量库存，管理部无法采购的特殊文具，可以经管理部同意并授权各部门自行采购。

第十一条　新进人员到职时由各部门提出文具申请单向管理部领取文具，并列入领用卡，人员离职时，应将剩余文具一并交管理部。

◆ 长途电话管理办法

第一条　为使电话发挥最大效力并节省话费，特制定本办法。

第二条　电话由管理部统一负责管理，各部门主管负责监督与控制使用。

第三条　电话使用规范

1. 每次通话时间以3分钟为限。通话时应简洁扼要，以免耗时占线、浪费资金。

2. 使用前应对通话内容稍加构思或拟出提纲。

3. 注重礼貌，体现公司员工良好的文化素养和精神风貌。

第四条　长途电话使用规范

1. 各种外线电话须配置专用长途电话记录表（具体表格略），并逐次记录使用人、受话人、起止时间、联络事项及交涉结果。该表每月转管理部主管审阅。

2. 长途电话限主管以上人员使用。

3. 其他人员使用长途电话需经主管批准。

4. 禁止因私拨打长途电话。

第五条　违反长途电话使用管理办法，或未登记和记载不实者，将视情节轻重给以批评或处分。

◆ 网络使用管理规定

第一条　商场超市网络资源是公司用于工作目的的投资，只能用于工作。个人由于一般业务学习、收看新闻或娱乐等而需用网络的必须在自己家中进行。为规范商场超市网络的管理，确保网络资源高效安全地用于工作，特制定本规定。

第二条　本规定涉及的网络范围包括商场超市各办公地点的局域网、办公

地点之间的广域连接、商场超市各片区和办事处广域网、移动网络接入、Internet 出口以及网络上提供的各类服务如 Internet 电子邮件、代理服务、Notes 办公平台等。

第三条　管理工程部作为商场超市网络的规划、设计、建设和管理部门，有权对商场超市网络运行情况进行监管和控制。知识产权室有权对商场超市网络上的信息进行检查和备案，任何引入与发出的邮件，都有可能被备份审查。

第四条　加强网络管理与维护。

1. 任何人不允许在网络上从事与工作无关的事项，违反者将受到处罚。同时也不允许任何与工作无关的信息出现在网络上，如出现要追查责任。

2. 公司网络结构由管理工程部统一规划建设并负责管理维护，任何部门和个人不得私自更改网络结构。办公室如需安装集成器等，必须事先与网络管理员取得联系。个人电脑及实验环境设备等所用 IP 地址，必须按所在地点网络管理员指定的方式设置，不可擅自改动，擅自改动者将受到处分。

3. 严禁任何人以任何手段，蓄意破坏商场超市网络的正常运行，或窃取商场超市网上的保护信息。

4. 商场超市网上服务如 DNS、DHCP、WINS 等由管理工程部统一规划，任何部门和个人不得在网上擅自设置该类服务。

5. 为确保广域网的正常运行，禁止通过各种方式，包括利用邮件、FTP、Win2000 共享等在广域网中传送超大文件。

6. 严禁任何部门和个人在网上私自设立 BBS、NEWS、个人主页、WWW 站点、FTP 站点及各种文件服务器，严禁在商场超市网络上玩任何形式的网络游戏、浏览图片、欣赏音乐等各种与工作无关的内容。违反者将受到处分。

7. 任何部门和个人应高度重视商场超市的技术秘密和商业秘密的保护，对于需要上网的各类保密信息，必须保证有严密的授权控制。

8. 商场超市禁止任何个人私自订阅电子杂志，因工作需要的电子杂志，经审批后由图书馆集中订阅和管理。

第五条　处罚规定。

1. 对于蓄意破坏网络正常运行、蓄意窃取网上秘密信息的个人，做辞退处理，并依法追究法律责任。

2. 对于在商场超市网上散布淫秽、破坏社会秩序或政治性评论内容的个人，做辞退处理，情节严重者将移交司法机关处理。

3. 对于私自设立 BBS、NEWS、个人主页、WWW 站点、FTP 站点等各种形式网络服务的责任人，或玩网络游戏的个人，第一次发现降薪一级，第二次发现将其降职，第三次作辞退处理。

4. 对各种工作用文件服务器的申请，需经系统主管审核，由管理工程部批

准后方可设立，擅自申请者将处以降薪一级的处罚。

5. 对于在网上设立各种形式的网络游戏服务的责任人，处以降薪一级直至辞退的处罚。

6. 对于由管理不善引起商场超市秘密泄露的责任人，处以罚款、降薪、降职等处罚。

7. 对于私自更改网络结构，私自设置 DNS、WINS 等服务的责任人，处以罚款、降薪等处罚。

8. 任何员工发送与工作无关的电子邮件，将处以降薪、降职及至辞退的处罚，有意接收与工作无关的邮件，每次罚款 100 ~ 500 元。

9. 任何员工在上、下班时间，通过商场超市网络查阅与工作无关的内容，一次降薪一级。因工作需要的通过图书馆的网络查阅。

10. 对于其他任何利用网络资源从事与工作无关的行为，将对其处以罚款、降薪等处罚。

11. 任何部门未经许可不得在网上挂任何应用系统。

◆ 复印机使用规定

第一条　复印文件资料要办理登记审批手续，详细填写复印时间、保密等级、份数，经商场超市办公室主任批准签字后送打字室复印。

第二条　为确保商场超市复印机的安全运转，每天下午 5 时关机，过时送来的文件将延至次日复印；急件经办公室主任批准后，方可临时开机。

第三条　不得擅自使用商场超市复印机复印绝密文件和个人材料。复印机密文件需经商场超市领导批准。

第四条　复印机由专人保管使用，其他人员非经允许不得自行开机。

第五条　本规定适用于各部门所属复印机的管理。

◆ 备品供应与保管规则

第一条　为使商场超市备品供应及保管工作富有成效，特制定本规则。

第二条　本规则所指备品，包括价值在规定数额以上，耐用年限在一年以上的固定资产，以及价值在规定数额以上，耐用年限一年以上的事务用品。

第三条

1. 低值固定资产。

（1）事务用备品。

（2）作业用备品。

（3）事务用计量器具。

（4）作业用计量器具。

2. 易耗品。

（1）事务用备品。

（2）作业用备品。

（3）事务用计量器具。

（4）作业用计量器具。

第四条　在商场超市内，由总务部主管备品。具体管理原则作如下所定：

1. 主管部应该就备品管理上的必要事项做出指示，并提供备品管理的方法、实施方案以及相应的资料。

2. 主管部应该保证备品供应，对备品进行有效保管、供应、出借、整修与报废处理等。

第五条　备品保管部经理有权任命专职人员，负责科内备品的出纳保管事务。在任命专职保管人员时，必须通知主管部。

第六条　保管部负责的工作。

1. 申报采购预算。

2. 制定备品供应新方式。

3. 掌握现存备品的名称、数量、磨损或完好程度。

4. 申请备品的更新改造以及改变备品的用途。

5. 备品供应或借出通知。

6. 申报备品的修理、破损与丢失情况。

7. 申报备品闲置与废弃情况。

8. 报告库存盘点结果。

第七条　主管部必须确立备品台账，以及记录的内容。

1. 备品名称。

2. 型号、寸尺与规格。

3. 购入价格。

4. 购入时间。

5. 用途（分类）。

6. 保管（使用）科名称。

7. 分类编号。

8. 登记编号。

9. 如果是计量器具，则予以注明，并表示其功能与作用。

10. 如果是固定资产，则注明是否进入固定资产管理账户。

11. 其他必要事项。

保管部按照上述台账内容，制作相应的“备品保管传票”。

第八条　对购进的备品，主管科要进行登记，并填写“备品保管传票”；然后，把保管传票转交保管科。

第九条　保管部对备品进行分类，贴上标签，写上分类编号与登记编号。

第十条　在向其他部门供应或转移备品时，“备品保管传票”必须交回主管部；主管部在台账及保管传票上填写使用部门名称、日期以及必要的事项后，把保管传票移交给使用部门。

第十一条　备品可以“出借”方式使用。借用者必须出具借用证，借用证由主管科负责填写，记录的内容。

1. 借用者住址与姓名。
2. 备品名称以及分类编号与登记编号。
3. 数量。
4. 借出日期。
5. 借出期限与出借条件。

第十二条　保管部回收闲置的物品时，须请示主管部，并在回收后将保管传票交主管部存档。

第十三条　如备品已无法使用，可向主管部申请报废处理，并在保管传票上注明理由与意见，上报主管部。

主管部经过调查，决定报废后，在台账上做好记录，销毁报废备品的保管传票。如果属于固定资产账目中的备品，其报废处理必须按禀议程序办理。

第十四条　修理后的备品，必须由主管部在台账上做好记录，写明修理日期、修理项目内容等。如果一次修理费预算超过规定数额，必须按禀议程序办理，由上级主管裁决。

第十五条　保管部必须按期核对所保管备品的账物，出现异常情况，应立即向主管部报告。

第十六条　凡属于故意或者因重大过失造成物品损坏或丢失者，必须追究个人责任，并做出部分或全部赔偿。

◆ 工作服管理制度

工作服是反映商场超市整体形象及员工精神面貌的重要标志，因此，有必要加强工作服管理。

1. 行政部根据商场超市的要求负责联系工作服的选料制作、发放与保管。
2. 为防止冒领和丢失。发放工作服时，要手续齐全，填制领存卡。
3. 员工领用工作服后，个人保管。要保持其整洁，完好，不得私自改制式

样、装饰。

4. 员工工作服由商场超市按规定时间统一清洗。办公室人员每季洗一次，一线员工两月洗一次。

5. 员工内部调动，经劳动人事部审批后，领用新岗位工作服。

6. 因个人原因损坏工作服，在照价赔偿后，补领新工作服。

7. 员工调出商场超市，按一定标准折价收款，工作服不再收回。

第十章　商场超市卫生管理制度

◆ 商场超市卫生管理制度

1. 为确保商场超市员工与顾客的身体健康，提高工作质量和服务质量，使卫生工作制度化，应加强卫生管理。在商场超市爱卫会领导下，卫生管理工作由行政部统一负责。

2. 卫生要求。

（1）车场（包括门前三包地段）要保持清洁，各种车辆按规定地点停放整齐。

（2）保持商场超市内店堂、走廊、公厕的清洁，做到光亮、无异味。

（3）保持内部厕所、浴室、理发室及其他公共场所洁净、无蚊蝇。

（4）各部办公室内要保持整齐，窗明几净，室内垃圾不得扫出门外。

（5）垃圾分类倒入指定地点，不得倒在垃圾道或垃圾桶外。倒完垃圾要及时盖好盖。

（6）爱护和正确使用厕所设备。用后要冲水，不得使用报纸。卫生巾、手纸要扔入篓内，严禁将茶根、杂物倒入洗手池。

3. 卫生工作实施。

（1）各部室和商店的办公室、库房、食堂等场所，由在其间工作的员工负责打扫，做到日扫日清，定期大扫除。

（2）公共卫生区域由商场超市保洁员清扫，对商场超市实行卫生质量、费用承包。

4. 卫生工作检查。

（1）商场超市行政部设卫生管理员，负责卫生检查工作。

（2）商场超市每半年组织一次卫生大检查，此外重大节日（春节、五一、国庆）前也要进行检查，并对卫生工作做出讲评。

（3）行政部每周检查一次，根据情况随时抽查，发现问题限时解决。

（4）化验员对有关部门每周抽样化验两次，写出详细报告。

◆ 商场超市卫生管理准则

第一条　本商场超市为维护员工健康及工作场所环境卫生，特制定本准则。

第二条　凡本商场超市卫生事宜，除另有规定外，皆依本准则实行。

第三条　本商场超市卫生事宜，全体人员须一律确实遵行。

第四条　凡新进人员工，必须了解清洁卫生的重要性与必要的卫生知识。

第五条　各工作场所内，均须保持整洁，不得堆放垃圾、污垢或碎屑。

第六条　各工作场所内的走道及阶梯，至少每日清扫一次，并采用适当方法减少灰尘的飞扬。

第七条　各工作场所内，严禁随地吐痰。

第八条　饮水必须清洁。

第九条　洗手间、更衣室及其他卫生设施，必须保持清洁。

第十条　排水沟应经常清除污秽，保持清洁畅通。

第十一条　凡可能寄生传染菌的原料，应于使用前适当消毒。

第十二条　凡可能产生有碍卫生的气体、灰尘、粉末，应作如下处理：

1. 采用适当方法减少有害物质的产生。

2. 使用密闭器具以防止有害物质的散发。

3. 在产生此项有害物的最近处，按其性质分别作凝结、沉淀、吸引或排除等处置。

第十三条　凡处理有毒物或高温物体的工作或从事有尘埃、粉末或有毒气体散布的工作，或暴露于有害光线中的工作等，需用防护服装或器具者，商场超市按其性质制备相应的防护服装或器具。

从事以上工作的员工，对于本公司设备的防护服装或器具，必须妥善保管。

第十四条　各工作场所的采光应满足下列要求：

1. 各工作部门须有充分的光线。

2. 光线须有适宜的分布。

3. 光线须防止炫目及闪动。

第十五条　各工作场所的窗户及照明器具的透光部分，均须保持清洁。

第十六条　凡阶梯、升降机上下处及机械危险部分，均须有适度的光线。

第十七条　各工作场所须保持适当的温度，并根据不同季节予以调节。

第十八条　各工作场所须保持空气流通。

第十九条　食堂及厨房的一切用具，均须保持清洁卫生。

第二十条　垃圾、废弃物、污物的清除，应符合卫生的要求，放置于指定的范围内。

第二十一条　商场超市应设置常用药品并存放于小箱或小橱内，以便利员工取用。

◆ 卫生工作六不准

1. 不准随地吐痰。
2. 不准在办公室、货场吃饭。
3. 不准将杂物垃圾扫入他人卫生区。
4. 不准在禁烟区吸烟。
5. 不准乱扔废弃物、果皮核。
6. 不准乱倒脏水、茶根、垃圾。

◆ 洁净部经理岗位职责

1. 在商场超市经理的领导下，负责商场超市公共场所的卫生清洁工作。

2. 制定工作计划和部署每周部门工作，合理安排人力、物力、确保计划顺利实施。

3. 领导属下清洁工进行重点部位的清洁卫生工作和日常工作。

4. 制定卫生工作计划，并组织实施，确保卫生清洁工作高标准、经常化。

5. 合理安排卫生清洁班次及时间，公共区域的卫生清洁要避开营业高峰期，并回避顾客。

6. 督促检查各班的清洁卫生工作，掌握工作进程，检查工作质量，提出改进意见。

7. 负责申领和控制清洁用品和用具，减少费用开支。

8. 月底前做好本部清洁消耗费用结算，报财务部经理。

9. 负责下属清洁工的教育培训及每月考勤、考核和效益工资的发放。

◆ 清洁卫生间管理制度

1. 所有清洁工作必须自上而下进行。
2. 放水冲入一定量的清洁剂。
3. 清除垃圾杂物，用清水洗净垃圾桶并用抹布擦干。
4. 用除渍剂清除地胶垫和下水道口处的污渍，清洁缸圈上的污垢和渍垢。
5. 用清洁桶装上低浓度的碱性清洁剂彻底清洁地胶垫。
6. 在镜面上喷上玻璃清洁剂，并用抹布擦干净。

◆ 公共区域清扫管理

商场超市公共区域的卫生状况可体现商场超市的管理面貌，因此，须制定公共区的清洁工作标准，以保证商场超市内清洁卫生质量的稳定性。

1. 清洁工作标准

（1）大堂清洁。

①电话机无污渍。

②盆景、花槽无烟头、纸屑，盆架无灰尘。

③地面无纸屑，无明显污渍及脚印。

④墙面无污渍、灰尘，无非营业性告示。

⑤天花及吊灯、筒灯无积尘、无蛛网，灯饰光洁无锈蚀。

（2）擦铜清洁。

①在规定时间内（一周）铜器不返橘红色。

②铜器、不锈钢制品无明显污渍、锈渍及灰尘。

③扶手上无手印。

（3）吸尘清洁。

①地毯上无纸屑、痰迹，无局部明显污渍。

②吸尘后的地毯无明显沙粒。

③地脚线无污渍，无灰尘。

④装饰画无积尘，无破损。

（4）玻璃清洁。

①大门玻璃不得有手印。

②门架装饰板无灰尘、蛛网。

③玻璃窗无明显灰尘，窗框、滑槽无积物。

④门地弹簧无污渍、油渍。

（5）电梯清洁。

①电梯内无蜘蛛网、灰尘。

②内壁无污迹、无手印、无灰尘。

③电梯门无手迹、污迹。

④电梯内地毯无废纸、烟头。

（6）洗手间清洁。

①镜面无水渍、斑点。

②镜灯箱无积尘。

③壁盆无锈迹、杂物。

④排风口、空调出风口无积尘。

⑤烘手器无污迹、水迹。

⑥洗手间标志牌无脏迹，灯箱无灰尘。

2. 制定清洁保养计划

商场超市公共区域的清洁项目多，工作繁杂琐碎，因此，要有一套适当的清洁计划，合理安排人力。同时要对一些大的清洁项目做出科学的保养计划，以延长商场超市设施的使用寿命。

3. 加强巡视检查，确保质量

有关保洁管理人员要加强巡视检查，检查是否达到规定的质量标准，发现问题及时纠正。商场超市内部的管理人员也要对公共区卫生进行不定期的检查或抽查，以保证商场超市公共卫生的质量。

◆ 商场超市更衣室清洁管理规定

第一条　本商场超市更衣室清洁地面的工作职责，包括扫地、拖地、擦抹墙脚、清洁卫生死角等方面。

第二条　清洁浴室包括擦洗地面和墙身（特别是砖缝位置），清洁门、墙和洗手池。

第三条　清洁更衣室、员工洗手间。

第四条　清洁更衣室衣柜的柜顶、柜身。

第五条　清洁更衣室内卫生。

第六条　如拾到员工物品，及时登记并上交商场超市保安部。

第十一章 商场超市设备管理制度

◆ 能源设备安全管理制度

工程部对商场超市各类能源设备及操作场所，应参照国家有关公共信息标志图形符号的要求制作悬挂醒目的安全标志。

1. 电气设备安全管理

（1）对重要环节和场所须严格贯彻执行操作规程，如配电室、热力点、空调间等，要配齐专门维修人员，加强巡检密度。

（2）对商场超市内不设专人看护的公共场所的电气设备应责成专人定期巡视，并清扫养护。

（3）对易损部件要加强日常维护、定期更换、并注意检测，如开关、继电器、整流器等。

（4）根据设备使用状况加强绝缘监督，适时进行预防性试验，如设备新投入运行或大、中修后以及防雷电试验等。

（5）特殊装置如继电保护装置和接地装置等，应定期检测更换，防止因失灵导致触电火灾事故。

2. 煤气管道及设备安全管理

（1）对各类管道、阀门要指定专人管理，定期巡视，公用阀门要加锁。

（2）定期维护、检修管道、阀门，确保管道无漏气、无断裂、无老化现象，达到设备完好标准。

◆ 修建工程管理制度

为加强商场超市修建工程规范化管理，从整体优化建设项目，使之适应经营业务的发展。

修建工程管理对商场超市基建工程的立项、审批、施工验收、现场管理和质量监督做统一要求。

本制度适用于商场超市新建、改造、维修、翻建、扩建所有修建工程。

一、管理机构

1. 商场超市由一名场级领导主管修建工程。

2. 工程部是修建工程的具体主管部门。

二、主要管理范围

1. 场级领导

（1）负责修建项目的审批。

（2）负责主持工程验收工作。

2. 工程部

工程部负责制定修建工程的计划、组织实施的各个环节，检查验收全部工程质量以及组织协议书的签订。

另外，安全保卫部、人事部在施工前负责协议书中安全条款的检查、审批。

三、管理内容与要求

1. 立项

新扩建、改造、维修、参建等项目的立项工作，要本着技术上可行、经济上合理的原则，确定建设项目的规模、投资标准和使用范围。

立项程序为：由具体基层单位会同工程部编制计划，提供工程项目报告和可行性分析。内容有：投资规模、用途、面积、材料筹措、工程造价等，特别是对投资较大的工程，在施工前，要进行可行性论证，并委托有关设计部门进行规划设计。项目确定后报请总经理审批，由商场超市财务部门落实资金。实现立项、申报、预算、审批规范化管理。

2. 签约

及时掌握供货、施工单位的资质、履约能力，签订条约时条款齐备，责任分明。施工前，要根据有关规定签订施工合同或协议书以及保修期限，扣除10%的保修费，待保修期满返还。

3. 现场管理

（1）适时安排或组织施工现场前期准备工作，疏通主要建筑材料供应渠道，申请主要建材指标，组织生产或定购必需的工艺设备，确定施工进度。

（2）对施工项目实行科学管理，及时解决施工中存在的各种问题，会同有关部门对施工的质量、安全、整体布局实行综合管理，工程所需原材料无质量合格鉴定证书，不许投入使用。

（3）按照国家标准和施工协议对工程实行全面质量管理，对每个环节、每道工序都严格把关，做到结构坚固，装修美观实用。对违反施工建设规范和操作规程、质量未达到国标和设计要求的，要停止施工采取补救措施，直至返工合格。

(4) 负责兴建、翻建扩建、修缮项目的技术质量管理工作，并组织制定施工方案，监督实施。

(5) 各职能部门应按既有分工，又有配合的原则，针对工程建设中存在的问题提出改进意见，采取妥善方法，抓紧检查落实，不推诿、不拖沓。

4. 验收

(1) 在工程全部竣工后，由商场超市一名副总经理牵头组织工程部、安全保卫部以及使用单位负责人，会同工程和施工人员进行验收。验收时，视情况需要，邀请地区消防、人防、质检、环卫等部门参加，主动征求他们的意见。

(2) 验收标准，必须严格执行国家技术标准和施工协议书，若出现临时追加项目和未尽事宜，双方须以协议或合同为依据，补充鉴定工程预决算，若施工单位随意增加施工项目及预算投资，我方不予认可。待全部验收完毕，方能在交接手续上签字，提请领导和有关部门审核后付款。

5. 质量监督

(1) 对商场超市属房屋改造、零散工程建设项目，从原材料购进到施工中的每道工序、各个环节都要严格实行质量控制。

(2) 在签订施工协议时，应明确施工单位质量责任、验收标准及保修保用规定。并根据经济合同法在付款时间、方式上给予制约。

(3) 根据计划和施工方案，定期检查施工进度和方案执行情况，检查本商场超市人员管理工作和制度的落实成效，对工程中出现的问题要及时摸清情况，提出改进性意见，并报批落实，抓效率。

(4) 工程竣工后，在保用期内出现质量问题，应及时与施工部门联系返修。若出现争议，应提请有关部门仲裁，直至诉诸法律。

(5) 验收合格后，待保修期满，如无质量问题，应付清保修费。

6. 全部竣工后，将工程图纸、资料归档保存

◆ 维修处理规程

第一条　本商场超市的财产维修计划及维修手续依照本规程执行。

第二条　本规程中的维修是指土地、建筑物、构筑物、车辆、搬运工具和备品的增设、改造和更新。

第三条　维修工作的责任人为制造部长、总务部长和技术部长。

第四条　责任人负责制定所属财产等的维修计划，依据维修计划和预算，组织实施维修业务。

第五条　总务部协助责任人，组织、协调维修工作。

第六条　财务部协助责任人，编制综合维修预算，检查执行预算与实际维

修费用是否一致。

第七条

1. 责任人在进行维修前，应向技术部长提交维修计划。

2. 技术部长确认有必要后，并请示商场超市主管后，做出具体的指示。

3. 技术部长从技术的角度对维修计划的内容进行审查，提出投资计划，交财务部长审查。

4. 财务部长依据该计划，编制资金计划。

5. 4000元千设备投资计划和资金计划的由商场超市副总经理审批，超过4000元由总经理裁定，超过1万元的维修项目，须交董事会审议。

第八条

1. 对核准的维修项目，责任人和相关部门组织讨论具体的维修工程方案，并制定出详细的实施计划，提交给技术部长和财务部长后，组织实施。

2. 紧急性的维修工程，不需要办理上列手续，直接由责任人与技术部长协商后，组织实施。

3. 当责任人制定的详细实施计划的内容、期限和预算，与设备投资计划有显著差别时，应按第八条第1项所列程序，修订设备投资计划。

第九条

1. 维修实施后，如维修内容、期限、预算等需要作重要变更，或需追加预算时，经责任人与技术部长协商后，提交工程变更或追加预算申请。

2. 技术部长应从技术角度对上述申请做出审查，编制设备计划修正案，提交财务部长审查。

3. 维修计划和资金计划的修正案超过4000元，由商场超市总经理裁决，超过1万元，由商场超市董事会审议。

第十条　责任人应及时向技术部长、财务部长和总务部长报告维修进展和预算执行情况。

第十一条　商场超市职工住宅和集体宿舍的维修规程，另行制定。

第十二条　本规程的实施细则由负责维修计划实施管理的公司主管和财务主管制定。

◆ 财产物资主管员岗位职责

1. 负责商场超市财产、物资、办公用品的登记建账、保管和发放。

2. 以原始发票验收，采购物资，货票相符后，在发票上签字并建账入库，根据部领导批准和会计填写的出库通知单发放物品。要详细填写出入库账目卡，账卡要妥善保管，不得丢失和私自销毁，严禁白条出库。

3. 负责库房内物品的码放、保养，保持库房清洁卫生，严防存放物品霉变、损坏。对损坏物品，经请示部领导或场主管经理批准后方可处理。

4. 每月对库房存放物品进行一次盘点。每半年对房产、货架、办公桌椅和300元以上的办公用品进行一次清查。盘点清查结果要详细记录。盘点清查出的问题要书面报行政部处理。

5. 根据库存和物品领用情况，及时提出采购建议。

6. 经常向领导汇报工作，及时提出意见和建议。

7. 完成领导交办的其他任务。

◆ 商场超市能源管理制度

对加强商场超市能源规范化管理，规定商场超市能源管理的机制、范围以及管理内容与要求，特制定本制度。

一、管理机构

商场超市能源管理实行三级管理。

1. 商场超市由一名场领导主管，并负责好商场超市各部门职责分工。
2. 工程部作为全场能源管理的职能部门。
3. 各商店、部室负责本部门能源管理。

二、主要管理范围

1. 场级领导

负责审查、督促全场能源使用及管理工作。

2. 工程部

（1）对全场能源的使用、负荷的增减进行监督和调控，对相关部门在能源使用、配置上进行协调、指导。

（2）负责全场水、电、热力、煤气的各对口专业公司的业务联系，按要求上报有关统计报表，办理增容、改造项目申报事宜。

（3）对全场能源系统的管线、电路、开关、截阀等装置，进行设计、安装和维修。

（4）绘制全场能源设备定置图。

3. 各商店部室

（1）应有一名领导负责能源管理，熟知各自管辖区域的能源配置情况，重点是电气线路、开关、闸箱、水箱等阀门（或龙头）、管道接头等，并指定专

人管理，对所属职工进行关于节能、安全、操作等教育，并按商场超市有关规定予以考核奖惩。

（2）各商店、部室必须严格按照工作程序进行工作。如因陈列美化、广告制作或其他用电需求，需增加用电时，须于前一周写出申请，提出增加理由、所需灯箱电量、安装地点，经工程部审核后报商场超市主管经理批准。

（3）定期检查本部门的安全和节能情况，对于“长流水”、“长明灯”以及事故隐患，要及时报工程部修理，并书面记录报告时间。

三、节能管理

1. 商场超市对全场的水、电、气、热力等能源要计划配置，节约使用。凡有条件的部位都要安装水、电等计量仪表。各单位不得私自增容或安装水、气管道。

2. 商场超市工程部要定期检查维修全场的供水和供气管道、阀门、接头等零部件，防止跑、冒、滴、漏现象。

3. 商场超市工程部对公共场所的水、电、气、热等能源应重点管理。设专人包干负责。

4. 工程部对全场的自来水、照明电等采用分段划分，明确界线，每月进行检查，发现问题追究有关商店、部室能源管理的责任。

主要参考文献

1. 李宇红主编. 商场现代化管理系统设计与应用. 北京：中国财政经济出版社，2001

2. 姚昆遗，邹炜主编. 超市经营管理实务. 沈阳：辽宁科学技术出版社，2004

3. 孙大维，刘红燕编著. 现代商场管理能力教程. 北京：中国人民大学出版社，2003

4. 杨哲，毕春辉编著. 商场超市采购与物流配送. 深圳：海天出版社，2004

5. 王春利主编. 商场管理. 太原：山西经济出版社，1999

6. 郑昕，王汝志主编. 商场服务技术与规范. 北京：高等教育出版社，2001

7. 文成，韩颖主编. 超市经营管理一点通. 北京：中国经济出版社，2004

8. 郁士祥主编. 超市配送. 北京：中国劳动社会保障出版社，2004

9. 黄福华等编著. 现代连锁超市经营管理实务. 长沙：湖南科学技术出版社，2002

10. 胡玉玲等编著. 超市营销. 北京：企业管理出版社，2003

11. 刘联辉主编. 超市物流. 北京：中国物资出版社，2003

12. 郑灿朝，高景远主编. 超市连锁经营实务. 北京：中国商业出版社，1999

13. 韩光军编著. 超市营销. 北京：首都经济贸易大学出版社，2000

14. 赖阳主编. 连锁超市. 北京：中国财政经济出版社，2002

15. 周勇主编. 连锁经营管理基础. 上海：立信会计出版社，2004

16. 魏宏丽编著. 连锁店代理店特约店的经营管理. 北京：中国经济出版社，2002

17. 金娟，方敏编著. 打造一流的专卖店. 深圳：海天出版社，2003

18. 赵涛主编. 专卖店经营管理. 北京：北京工业大学出版社，2002

19. 孙天福编著. 连锁店经营与管理. 北京：中国财政经济出版社，1996